

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA MANAGEMENTU

Provedení a zhodnocení strategické analýzy ve vybrané firmě
Realization and Evaluation of Strategic Analysis of a Selected Firm

Student:	Lada Zemanová
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Lada Zemanová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Provedení a zhodocení strategické analýzy ve vybrané firmě**
Realization and Evaluation of Strategic Analysis of a Selected Firm

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura strategické analýzy
 3. Prezentace firmy
 5. Strategická analýza v konkrétních podmínkách firmy
 6. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.
GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017
Datum odevzdání: 11.05.2018

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 10.5. 2018.....

Lada Zemanová
Lada Zemanová

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za její cenné rady a věcné připomínky, kterými přispěla k vypracování této práce.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Význam a struktura strategické analýzy.....	5
2.1	Etapy strategického podnikového myšlení	5
2.2	Strategie	7
2.3	Strategické řízení	8
2.4	Vize, poslání a cíle.....	10
2.5	Analýza vnějšího makro a mikro prostředí.....	11
2.5.1	PESTE analýza	12
2.5.2	Porterova analýza 5 sil	14
2.6	Analýza vnitřního prostředí	18
2.6.1	Metoda VRIO	20
2.7	SWOT analýza.....	22
3	Prezentace firmy.....	24
4	Strategická analýza v konkrétních podmínkách firmy	28
4.1	PESTE analýza	28
4.2	Porterova analýza 5 sil.....	34
4.3	VRIO metoda.....	37
4.4	SWOT analýza.....	40
5	Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení	47
5.1.1	Vyhodnocení analýzy	47
5.1.2	Návrhy a doporučení	48
6	Závěr.....	50
	Seznam použité literatury	51
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Strategická analýza je důležitou součástí podniku, která umožňuje tvorbu nové strategie. To napomáhá managementu uvědomit si, jaká je současná situace společnosti, jaké má daná firma předpoklady k úspěchu, na co by se měl management jak v současnosti, tak v i budoucnu soustředit a kam by mělo jeho úsilí dále směřovat.

K aplikaci vybraných strategických analýz byla vybrána společnost Wellness & Restaurace U-Fandy, která se nachází ve vesnici Lhotka, v okrese Frýdek-Místek. Jak z názvu zvoleného podniku vyplývá, společnost se zaměřuje na poskytování stravovacích a ubytovacích služeb včetně nabídky wellness.

Tato firma byla zvolena z toho důvodu, že autorka bakalářské práce byla určitou dobu součástí personálu dané společnosti a měla tedy možnost nahlédnout, jak firma funguje zevnitř. Dalším možným podnětem byl fakt, že ve vedlejší vesnici Kozlovice autorka žije už od narození a zná tedy dobře dané prostředí či konkurenční podniky v okolí. Tyto informace ji následně byly nápomocny při vypracovávání této práce.

Jak již bylo zmíněno, tak Wellness & Restaurace U-Fandy působí v oblasti hotelnictví a gastronomii. Obecně lze říci, že tento obor je v České republice pro podnikatele velmi oblíbenou oblastí podnikání, a to se také odráží ve vysokém počtu restaurací, hotelů, penzionu a dalších obdobných zařízení na našem území. Na druhou stranu za poslední rok došlo k mnoha legislativním změnám, které zpřísnily podmínky provozu a donutily podniky přizpůsobit činnost dle nově platných zákonů. V opačném případě docházelo k ukončení podnikání.

Celkově se dá říci, že zahájení podnikání v této oblasti je velmi komplikovaný a zdoluhavý proces a vyžaduje, aby se podnikatelé uměli v průběhu podnikání náležitě přizpůsobit možným negativním vlivům či hrozbám, které by mohly společnost ohrozit.

Cílem této bakalářské práce bylo tedy zjistit postavení společnosti na trhu na základě vybraných strategických analýz, zhodnotit jejich situaci, jak z interního, tak externího prostředí. Určit jaké jsou konkurenční výhody podniku a případné příležitosti, které by se daly v budoucnu přeměnit na silné stránky. Dále identifikovat a eliminovat možné negativní vlivy, které by mohly společnost a její fungování ohrozit.

2 Význam a struktura strategické analýzy

V dané části je nezbytné vymezení pojmů související se strategickou analýzou, pojmy, které jí předcházejí a které rovněž po ní následují. Závěr této kapitoly je věnován konkrétním metodám, které v praktické části budou přímo aplikovány na společnost.

2.1 Etapy strategického podnikového myšlení

Jak uvádí Zuzák (2011), strategický přístup k podnikání lze pozorovat již od samotného středověku, kdy se člověk, resp. obchodník a řemeslník snažil prodat více než jeho konkurence a také za lepší cenu.

Toto strategické myšlení se v průběhu let stále vyvíjí. Tento vývoj je spjat s událostmi, které se v těchto obdobích udávaly. Dochází neustále k inovování, zdokonalování technologie, získávání nových poznatků práce, hledání nových zdrojů, snižování nákladů atd. Souhrnně lze říci, že etapy se vzájemně od sebe liší různými vnějšími faktory.

Podnik je tzv. živým organismem a prostředí, ve kterém působí se neustále mění, z toho důvodu musí měnit svůj přístup v závislosti na změny, které se zde dějí.

Etapa plánování

Zuzák (2011) uvádí, že tato etapa se pohybuje v rozmezí roku 1945–1960, resp. po ukončení 2. světové války, kdy situace ve světě byly velmi odlišné. Např. USA se válka nedotkla destrukce států jako v Evropě a Japonsku. Trh byl zde zcela nenasycen, poptávka převládala nad nabídkou. Cílem bylo především obnovit tyto poškozené země a postupně uplatnit rozvoj v oblasti výpočetní techniky, kvantitativních metod, které vedly např. k optimalizaci výrobních programů.

Etapa dlouhodobého plánování

Po roce 1960 až do roku 1973 docházelo při obnově států k postupnému ekonomickému růstu. Růst HDP vedl k růstu poptávky po výrobcích a službách, růstu zaměstnanosti, růstu investování, výstavbě nových podniků. Jak zmiňuje Zuzák (2011), tento růst byl lineárně dynamický a k jeho prognóze byly uplatňovány různé prognostické modely, modely růstu a jiné. Tento růst byl však přerušen ropnou

a energetickou krizí, která se udala v roce 1973, jak autor podotýká. V tomto období se docházelo k růstu zájmu o podnikovou strategii. Jeho tvůrci jsou považováni Igor Ansoff, který zformuloval základy podnikové strategie, dále Alfred Chandler, který je označován jako teoretik klasické školy, Kenneth Andrewse, který pořádal kurzy podnikatelské politiky a Alfred Sloan, který byl praktikem, který působil ve společnosti General Motors. V této etapě právě Alfred Chandler definoval strategii jako stanovení dlouhodobého cíle podniku, zajištění dostatečných zdrojů pro jeho dosažení. Pro společnosti v USA a západoevropských zemích to znamenalo vznik plánovacích oddělení.

Etapa strategického plánování

Krise, která nastala v roce 1973, ukázala, že další vývoj nebude již lineárně rostoucí, ale naopak lze očekávat chaotické změny. Společnosti se v tomto období v rozmezí od roku 1973 do 1980 zaměřily na analyzování budoucích příležitostí a hrozeb, včetně zkoumání svých silných a slabých stránek prostřednictvím SWOT analýzy. Byla uplatňována další řízení, která by umožňovala rychlou identifikaci nebezpečí např. systém včasného varování nebo koncepce slabých signálů. Zuzák (2011) zmiňuje, že tato etapa byla zaměřena na rozvoj procesu strategického plánování např. zpracování scénářů. V této etapě vznikla matice BCG, která však ještě obsahovala nedostatky, to si vyžadovalo zlepšení, kterého se ujala společnost McKinsey pro společnost General Electronics, která ji využila pro vytvoření strategických podnikatelských jednotek. Výuka manažerů na univerzitách se od teorie přesunula k řešení případových studií.

Etapa strategického řízení I.

Podle Zuzáka (2011) se v letech 1980–1995 zrychloval proces globalizace a postupně tak docházelo k převisu nabídky nad poptávkou, z toho důvodu se hledaly nové způsoby prodeje. K nejnovějším pojmům s v této etapě řadil *reengineering*, *konkurenční výhoda* nebo *klíčové kompetence*. Z obnoveného Japonska se dostavila např. *metoda Just in time* nebo pojem *kaizen* neboli neustále zlepšování. Velmi oblíbený se stal u manažerů přístup *time management*. V tomto období docházelo rovněž k rozvoji IT. Dále se v této etapě proslavil M. Porter díky *Market-Based View of Strategy*, což je přístup k dosažení konkurenční výhody, jelikož podniky chtěly dosahovat nadprůměrných zisků a znát jejich dlouhodobé udržení. V tomto období

vzniklo několik přístupu k podnikové strategii. První přístup uplatňovat Ansoffem napodoboval Darwina a jeho teorii o evoluci – aby podnik přežil, musí být schopen změny. Druhý procesní přístup se částečně shoduje s prvním evolučním přístupem, rozchází se však tam, kdo formuluje strategii. Na formulaci by se měl podílet nejen top management, ale také stakeholderi. Třetí systémový přístup je reakcí na globalizaci v podnikání. Kdy vznikaly různé strategie a přístupy např. aliance, globální sítě, společné podniky, jak uvádí Zuzák (2011), docházelo k propojování podniků, které se nacházely v odlišných prostředích.

Etapa strategického řízení II.

Tato etapa probíhá od roku 1995 až po současnost, v tomto období dochází ke zvyšování míry konkurence, koncentrace síly nebo také vyklízení trhů především na světových trzích, kde působí vliv globalizace. V téhle etapě roste neustálý tlak na inovování, nabízení nových produktů zákazníkům, cílem společnosti se tak stává dosažení dostatečně silné tržní pozice, flexibilita, rychlost a originalita. Při hledání nových poznatků manažeři využívají *teorii her* nebo přístup k dosahování konkrétní výhody *Knowledge-based View of Strategy*. Jelikož v této etapě selhávají strategické modely a přístupy, vytváří se nová řešení, např. *reengineering*, *strategie modrého oceánu*, *zásada 4+2*, *bezhierarchické struktury* apod.

2.2 Strategie

Strategie je základním prvkem podniku. Udává nám cestu, po které podnik kráčí nebo může kráčet tak, aby dosáhl stanoveného cíle. Pojem strategie je často zaměňován s posláním, vizemi či strategickým cílem, jak uvádí Grasseova a kol. (2012). Podle nich však existuje velmi jednoduché rozlišení těchto pojmů podle otázek, jak se na dané pojmy ptáme.

Poslání odpovídá na otázku, proč organizace existuje. Vize a cíle stanovují, co chce organizace dosáhnout a v za jaký časový horizont. Strategie naopak odpovídá na otázku, jak požadovaného stavu dosáhneme, podle Grasseové a kol. (2012).

Existuje nesčetné množství definic pro tento pojem. Např. F. W. Glueck (1980) vnímá strategii jako model nebo plán, který integruje hlavní cíle podniku, politiky a aktivity do soudržného celku. Velmi výstižně H. I. Ansoff (1965) definuje strategii jako pravidlo pro rozhodování v podmínkách neurčitosti.

Podle Matusikové a kol. (2014, s. 1) „*Slovo strategie v původním kontextu označovalo umění řídit vojenské operaci [...] stejně jako dnes se vedly bitvy či války o území, konkurenční firmy „bojují“ o své místo na trhu. [...]*“

Aby byla strategie správně zvolená, což je velmi podstatný krok, je důležité provést několik úkonů:

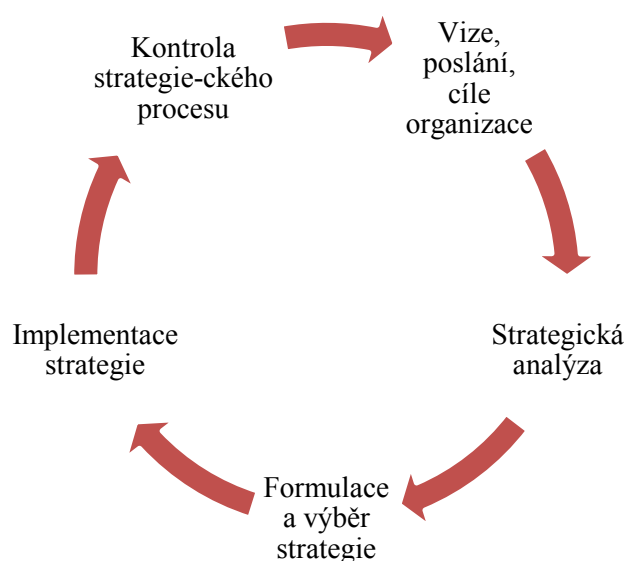
Podle Matusikové a kol (2014, s. 3) jsou těmito úkony:

- Identifikace klíčových činností organizace,
- Specifikace poskytovaných výrobků a služeb,
- Jasně určení trhu,
- Pojmenování parametrů konkurenčních výhod,
- Formulace dlouhodobého cíle organizace,
- Predikce tržní a odvětvové změny, jejich rozsah, zacílení a případné dopady na organizaci.

2.3 Strategické řízení

K samotnému uskutečnění strategie slouží strategické řízení, které je znázorněno na obrázku níže. Matusiková a kol. (2014, s. 4) charakterizují strategické řízení jako: „*Proces tvorby a implementace strategií, jež mají pro organizaci rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro ni výhodného výsledku.*“

Obr. 2.1. Proces strategického řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje obrázek, daný proces je tvořen 5 hlavními kroky. Tento proces je nekonečný a neustále v těchto krocích probíhá. Jeho účelem je zjištění důvodu existence podniku a cílů, včetně identifikace silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, včetně konkurenční výhody a způsobů jeho udržení.

Prvním krokem podle Matusikové a kol. (2014) je *Identifikace podnikových vizí, cílů a poslání*. Skrze ně podnik prezentuje představu o své budoucnosti. Velmi důležité je, aby jejich formulace byla jednoduchá, stručná, srozumitelná pro všechny a také motivující pro jejich zaměstnance.

Druhým krokem je *Strategická analýza*. Nejprve společnost musí zjistit, v jakém prostře se vlastně nachází. Rozlišuje se prostředí vnitřní a vnější. Vnitřní prostředí je takové, jehož součástí jsou procesy podniku včetně lidského faktoru, za to vnější prostředí se člení na blízké a vzdálené. Do vzdáleného prostředí se řadí např. státní instituce, do blízkého prostředí patří dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence, spolupracující bankovní instituce.

Třetí krok se nazývá *Formulace a výběr strategie*. V tomto kroku je velmi důležité zformulovat strategii. To probíhá stanovením několika alternativních scénářů, které mají jedno společné, a to dosažení strategických cílů podniku. Po posouzení je vybrán top managementem jeden scénář, resp. strategie. Je velmi důležité, aby se s danou strategií seznámili všichni pracovníci.

Čtvrtým krokem je *Implementace strategie*. Implementací se rozumí samotná realizace a zavedení strategie do strategických rozhodnutí podniku.

Strategická kontrola je posledním krokem strategického řízení. Kontrola patří k nejdůležitějším činnostem vůbec, přesto je v podnicích často podceňovaná. Jak uvádí Matusiková a kol. (2014): „*V rámci strategické kontroly je sledován průběh implementace strategie, dochází k analýze odchylky od předpokládaného postupu a navržení nápravných opatření.*“

Přestože v podniku existují a jsou dodržovány zmíněné kroky, tak i přesto dochází k různým dynamickým změnám a těžko předvídatelným změnám v podnikatelském prostředí.

2.4 Vize, poslání a cíle

Vize

Vize nebo také představa, vidění do budoucna (Linhart 2008). Vize představuje základ pro stanovení podnikových cílů včetně směru rozvoje společnosti v rozmezí deseti až dvaceti let. (Charvát 2008). Vize totiž aktivizuje, spojuje a inspiruje zaměstnance k aktivnímu přístupu tak, aby bylo dosaženo strategických cílů, přičemž vize je vytvářena pro interní účely. Vize je formulována jako pár výstižných hesel, které popisují, proč podnik vlastně existuje (Matusiková a kol. 2014).

Poslání

Poslání, někdy se také uvádí pojem mise, je konkrétnější oproti vizi. Poslání může být stanoveno na základě vize. V poslání najdeme podnikové hodnoty. Poslání se zaměřuje na okolí podniku v nejširším slova smyslu. Podle Matusikové a kol. (2014, str.9) „*Poslání vyjadřuje goodwill organizace, [...], jak by organizace měla být vnímaná veřejností.*“ Podle autorky poslání odpovídá na tyto otázky:

- Kdo jsme?
- Co děláme?
- Kam směřujeme?

Dobré poslání firmy se vyznačuje 3 charakteristikami podle Charváta (2006):

- soustředění na omezený počet cílů (počet cílů by neměl být příliš velký, aby nedošlo k jejich tzv. utopení),

- zdůraznění politiky a hodnoty, které chce firma ctít (to, jak firma bude zacházet se svými akcionáři, společníky, zaměstnanci, zákazníky a k vnějšímu prostředí),
- vymezení pole působnosti (odvětví, kde podnik působí, rozsah produktů, rozsah trhu, vertikální rozsah a geografický rozsah).

Na druhou stranu lze zjistit i problémové oblasti působení poslání, na které upozorňuje Matusiková a kol. (2014):

- nikdo se posláním neřídí,
- poslání, resp. heslo je příliš dlouhé,
- naopak, heslo je příliš úzce specifikováno, a tedy omezuje periferní vidění.

Cíle

Cíl stanovuje, čeho má být dosaženo, za určitou dobu, místě a za předem stanovených podmínek. (Matusiková a kol. 2014). Je velmi důležité uplatnit metodiku SMART. Jedná se o anglickou zkratku, která znamená:

- Specific – cíl by měl být konkrétní,
- Measurable – cíl má být také kvantitativně vyjádřitelný,
- Achievable – dosažitelnost, tedy, zda je podnik schopen daného cíle opravdu dosáhnout,
- Relevant – dané cíle jsou realizovatelné vzhledem ke stavu a současným cílům organizace,
- Timely – cíle musí mít jasně stanoveno, za jak dlouho jich má být dosaženo.

Na základě vize a cílů jsou vybrány trhy, na kterých chce podnik prodávat své produkty.

2.5 Analýza vnějšího makro a mikro prostředí

Ve své knize Matusiková a kol. (2014) uvádí, že strategické řízení je proces. A tento proces je složen z několika důležitých kroků, jak je již vysvětleno v předchozí podkapitole. Jedním z nejdůležitějších částí je právě strategická analýza. Tato analýza se dělí do dvou skupin, na analýzu vnější a vnitřní, v závislosti na tom, zda jednotlivé faktory jsou dány vnějším nebo vnitřním prostředím. Analýza slouží především k tomu,

že podnik analyzuje svou aktivitu z hlediska minulosti a současnosti a díky těmto podkladům vytváří opatření do budoucna.

„Vnější analýza tedy zkoumá vše, co je mimo organizaci, jsou to faktory, které sama nemůže ovlivnit.“ uvádí Matusiková a kol. (2014, str.33). Přičemž tyto faktory mají vliv na činnost podniku a jeho postavení na trhu.

Naproti tomu vnitřní analýzy zkoumá vše, co se nachází uvnitř organizace a jedná se tedy o takové faktory, které podnik ovlivnit může.

Poslední důležitou skutečností je rozdělení okolí do dvou vrstev. Okolí se dělí na makro a mikro prostředí, resp. okolí, na které jsou aplikovány analytické metody.

2.5.1 PESTE analýza

PESTE analýza je analýzou vnějšího prostředí, tedy makroprostředí. Při analýze makroprostředí podniku je zkoumán vývoj jak mezinárodního, tak domácího prostředí, která dále působí na všechny organizace. (Mallya 2007). Název této metody je odvozen z faktorů, které různou měrou ovlivňují podnik. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Existují však i další kombinace této metody, jako např. PESTLE, SLEPTE či STEP, v těchto případech jsou tyto kombinace doplněny o faktor legislativní, případně zahrnují široký výběr vlivů okolí na organizaci, jak zmiňuje Mallya (2007).

Důležitou částí této analýzy je nalézt odpovědi na tři základní otázky:

- Které z faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro společnost nejdůležitější?

Faktory politické a legislativní

K těmto faktorům řadíme faktory typu stabilita zahraniční a národní politické situace, zda existuje současné ohrožení, dále daňové zákony, právní normy, vyhlášky, regulace importu a exportu, protimonopolní zákony, cenová politika, ochrana životního prostředí a politické vztahy s ostatním světem podle Sedláčkové a Buchty (2006). Patří zde také podpora zahraničního obchodu, politická nálada politiků, politika politických stran, pozice vlády ohledně marketingové etiky, názor vlády na kulturu a náboženství, výdaje vlády, zda vláda je účastníkem obchodních dohod – EU, NAFTA atd., jaká je

pravděpodobnost, že se změní politika související se znárodněním a privatizací, jak zmiňuje Mallya (2007).

Faktory ekonomické

Tyto faktory vycházejí z ekonomické situace státu. Jestliže se nedaří státu, tak v podniku se tato skutečnost zpravidla projeví. Mezi ekonomické faktory se řadí ekonomický růst, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz, nebo také zaměstnanost, průměrná mzda, vývoj cen energií, devizový trh, kupní síla, trendy HDP.

Ekonomický růst je velmi důležitým indikátorem úspěšnosti podniku. Jestli dochází k ekonomickému růstu, tak tím roste domácí hrubý domácí produkt. Pro lidi to znamená, že roste poptávka po výrobcích či službách, firmy na druhé straně nabízejí práci pro další zaměstnance, roste důchod.

Úrokové míry se chovají obdobně, podle Sedláčkové a Buchty (2006). Nízká úroková míra je lákavá a výhodná pro nové příležitosti, investování, přičemž zapříčiňuje opět růst hrubého domácího produktu.

Míra inflace je ukazatelem stability cen, přičemž působí stejně jako úroková míra. Pokud je míra inflace příliš vysoká, dochází k poklesu investiční činnosti, lidé naopak při znehodnocování preferují držbu hotových peněz.

Dalším zmíněným indikátorem byl devizový kurz. Jak říká Sedláčková a Buchta (2006), devizový kurz ovlivňuje konkurenceschopnost podniku na zahraničním trhu.

Státní rozhodnutí jako taková mohou značně ovlivnit chod podniku. Např. státní poptávka po určitých výrobcích či službách mohou výrazně ovlivnit tržní příležitosti.

Faktory sociální a demografické

Dané faktory se týkají životních postojů obyvatel země a jeho struktury včetně životního stylu lidí. Patří zde demografický vývoj populace, kde můžeme pozorovat značné stárnutí české populace, což má za následek např. vyšší poptávku o služby v oblasti spojených se zdravím a péči o seniory. Životný styl pak v sobě odráží nejen to, co lidé rádi konzumují, ale také způsob trávení jejich volných dnů, styl oblékání. S tím souvisí vyšší nároky na pružnou pracovní dobu nebo delší dovolenou.

Faktory technologické

Jak bylo zmíněno již dříve, podnik je živý organismus, a proto se musí jistým tempem přizpůsobovat změnám, které se udávají v jeho okolí takovým způsobem, aby se vyhnul zaostalosti a zastaralosti. Sedláčková a Buchta (2006) vidí klíč k úspěchu v této oblasti v přesném předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Patří zde vládní podpora výzkumu a vývoje, celkový stav technologie, nové objevy, rychlost zastarávání a změny technologie nebo také jaké budou náklady na přírodní zdroje, jaké substituty by mohly nahradit produkty firmy následkem inovace, zda technologie umožňuje vyrábět levné a kvalitní produkty či služby.

Faktory ekologické

Podnik ať úmyslně nebo ne, je znečišťovatelem životního prostředí, jelikož při své činnosti vytváří odpad, a proto by měl management podniku brát tuhle skutečnost na vědomí. Mezi ekologické trendy podle Mallya (2007) patří: ochrana životního prostředí, změna klimatických podmínek včetně vlivu na chování podniků, obnovitelné zdroje energie, udržitelný zdroj, zpracování odpadů, recyklace, dostupnost vodních zdrojů a jejich využití. Tyto trendy by managementu podniku měl již před samotným podnikáním analyzovat, zjistit, jaké jsou vůbec ekologické podmínky v daném prostředí, aby nedošlo ke střetu zájmu s místními zvyky a regulací.

2.5.2 Porterova analýza 5 sil

Analýza mikrookolí představuje zkoumání prostředí, ve kterém podnik operuje. Do této analýzy spadá Porterův model, který patří k nejpoužívanějším analýzám mikroprostředí podniku. V roce 1979 tento model zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Jejím cílem je prozkoumat a identifikovat jednotlivé síly, které v odvětví působí a které mohou mít na podnik v budoucnosti vliv – určuje především konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Porterův model tedy analyzuje konkurenční prostředí společnosti a rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují, jak je naznačeno v obrázku níže.

Tato analýza konkurentů podle Mallya (2007) umožňuje podniku:

- předejít překvapení z nové strategie konkurentů,
- identifikovat potenciální konkurenty,
- zrychlit dobu reakce na kroky konkurence,
- předběhnout konkurenci v klíčových strategických rozhodnutích, být tzv. o krok napřed.

Výsledek této analýzy by pak měl odpovědět na tyto otázky:

- Kde dnes stojíme?
- Jak jsme sem přišli?
- Kde budeme stát v budoucnosti?

Obr. 2.2. Proterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí



Zdroj: Mallya (2007)

První položkou daného modelu je *konkurenční rivalita*. Při analyzování této síly je potřeba se podívat na to, jak velké jsou konkurenční tlaky, kolik podnik bude stát, aby se o něm dozvěděli zákazníci, zda je podnik schopen rozvinout a využít konkurenční výhodu a také fakt, zda je podnik schopen tzv. držet krok s konkurencí. Podle Matusikové a kol. (2014) se jedná o nejdůležitější faktor vůbec, protože díky němu je hodnocena atraktivita a ziskovost v odvětví. Jak dále uvádí Matusiková a kol. (2014, str.43): „Pokud organizace v odvětví vykazují vysoký stupeň rivality, zisk v odvětví bude klesající.“ Konkurenti totiž navzájem mezi sebou vedou cenovou válku. Věř tak, že pokud nabídnou zákazníkovi výrobek či službu za nižší cenu než konkurent,

tak tímto přitáhne k sobě více klientely. Problematikou snižování cen je však skutečnost, že ziskovost podniků postupně klesá. Proto by podnik v tomto případě měl posílit využití inovací, služby zákazníkům, a marketingové akce, jak zmiňuje Matusiková a kol. (2014).

Další Porterovou silou je *stav možného vstupu nových firem do oboru*. Tato síla je velmi důležitá na rychle se rozvíjejících nebo dynamických trzích. Trh je přitažlivý pro konkurenci tehdy, zda-li je ziskový. V tom případě tento trh přitáhne více nových firem do daného oboru, avšak zisk, o který firmy „bojují“ je snížen o dalšího nového konkurenta.

Tyto nové firmy čelí jistým bariérám, jak zmiňuje Bensoussan a Fleisher (2013):

- Odrazující cena na trhu
- Vstupní náklady
- Odvetná opatření
- Zkušenosti
- Ostatní nákladové výhody
- Diferenciace produktu
- Přístup k distribučním kanálům
- Vláda
- Náklady na změnu

Substitut lze chápat jako takový výrobek či službu, která má podobné nebo stejné vlastnosti jako doposud vyráběný. Lze ho v jistých případech bez problému nahradit. *Hrozba substitutů* je pro podnik takovým ohrožením, že zákazníci začnou nakupovat náhražku od konkurenta, např. díky nižší ceně, tím by podnik přišel o svou stávající klientelu. Proto je důležité zkoumat i tuto konkurenční sílu. Podle Bensoussana a Fleishera (2013) jsou tyto substituty nebezpečné pro firmu tehdy, pokud:

- existuje relativně dobrý poměr mezi cenou a výkonem,
- náklady na změnu produktu (orientace od starého výrobku k novému) jsou nízké.

Vliv kupujících neboli vliv odběratelů je dán vyjednávací silou kupujících o ceně. Při zkoumání této síly je důležité se ptát na to, nakolik je produkt podniku

unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné substituty, nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách u nás a v zahraničí. Tito odběratelé mohou totiž ovlivnit konkurenční prostředí a ovlivnit ceny produktů směrem dolů, podle Matusikové a kol. (2014). Dále Bensoussan a Fleisher (2013) mluví o charakteristikách, které ovlivňují vliv kupujících:

- Diferenciace – příliš velká odlišnost vlastností výrobků či služeb snižuje vliv kupujících.
- Koncentrace – pokud jsou výrobky či služby nabízeny na místě s nízkým počtem kupujících, tak jejich síla je poměrně značná.
- Ziskovost – pokud odběratelé disponují s nízkými příjmy, jejich vliv na změnu ceny je velký.
- Kvalita a image – jestliže je pro zákazníka důležitá kvalita produktu nebo jeho dobré jméno, tak citlivost zákazníků na změnu ceny je nižší.

Vliv dodavatelů je další silou Porterova modelu, která velmi významně ovlivňuje podnikání v závislosti na jeho oboru. Svou sílu uplatňují prostřednictvím zvyšování cen zboží a služeb, případně změnami kvality produktů. Dodavatelé ovlivňují také náklady, dostupnost a kvalitu vstupů organizace, jak zmiňuje Bensoussan a Fleisher (2013).

Vliv dodavatelů je charakterizován následovně:

- Koncentrace – pokud se na trhu vyskytuje malý počet dodavatelů, tak vyjednávací síla dodavatelů je vysoká.
- Diverzifikace – vyjednávací síla dodavatelů je malá, pokud dodává jen do jedné společnosti
- Náklady na změnu – pokud má podnik nízké náklady na změnu dodavatele, tak jeho vyjednávací síla je nízká.
- Sdružování dodavatelů – Síla dodavatelů roste v tom případě, zda existuje např. sdružení dodavatelů.
- Vláda – ve většině případu slouží vláda jako dodavatel např. ochránce podmínek při konkurenčním boji apod.

2.6 Analýza vnitřního prostředí

Analýzou vnitřního prostředí se rozumí zhodnocení současného postavení podniku. Cílem podle Mallya (2007) je identifikace, v čem firma vyniká a naopak, co není její silnou stránkou. Prostřednictvím této analýzy se hodnotí veličiny, které se nachází uvnitř podniku.

Podle Lhotského (2010) se jedná o vnitřní faktory, prostřednictvím kterých lze identifikovat silné a slabé stránky podniku. Jedná se o faktory: technického rozvoje, marketingové, distribuční, výrobní a faktory řízení výroby, podnikové a faktory pracovních zdrojů, finanční a rozpočtové.

Faktory technického rozvoje

Mallya (2007) zmiňuje, že vědecko-technický rozvoj je velmi důležitý k vytváření konkurenční výhody podniku. Podnik tak může zlepšovat svůj výrobek či službu nebo proces výroby. Tento faktor hraje důležitou roli při snižování nákladů výroby a ovlivňuje také cenovou politiku podniku. V současnosti je zásadní být tzv. o krok napřed oproti konkurenci.

Lhotský (2007) doporučuje analyzování následujících faktorů:

- schopnost a způsobilost výzkumu a vývoje výrobku,
- sladění vyvíjení výrobků s požadavky klientely,
- možností zlepšení v oblasti přípravy nových materiálů,
- vybavenost laboratoří a testovacích zařízení,
- úroveň a zkušenosti vědeckého personálu,
- pracovní prostředí a jeho vhodnost pro kreativitu,
- řízení procesu vědecko-technického rozvoje uvnitř podniku,
- schopnosti provádět efektivní technologické předpovědi.

Marketingové a distribuční faktory

Účelem marketingu není jen správné rozpoznání budoucích potřeb trhu, resp. zákazníků. Tento účel je o dost hlubší. Pro podnik je velmi podstatné, aby klienti byli s výrobkem či službou spokojeni a tím by si tak zajistili jejich věrnost. Lhotský (2010) říká, že rozhodující roli hraje marketingový mix, který slouží jako nástroj pro podnik k dosažení marketingových cílů. Marketingový mix v sobě zahrnuje tzv. 4 P:

- Product – je výrobek či služba, kterou podnik nabízí. Jak uvádí Mallya (2007), existují 3 úrovně produktu. První úroveň je chápán výrobek jako takový, druhá úroveň je obal, vzhled, kvalita a značka výrobku a třetí úroveň je přidaná hodnota, tedy servis, garance, dodání.
- Price – cena představuje tzv. oběť, něco, čeho se musí zákazník vzdát na úkor výrobku či služby
- Place – místem je myšlený distribuční kanál, zahrnuje cesty, dostupnost prodejního sortimentu, zásobování, včetně dopravy.
- Promotion – neboli komunikace je viditelným nástrojem marketingového mixu. Jejím cílem je vytvoření vztahu se zákazníkem nebo předání informací velké skupině potenciálních zákazníků.

Výrobní faktory a řízení výroby

Zde podnik řeší technické otázky typu, jak velké továrny by měly být vystavěny nebo, jak velký stupeň automatizace byl měl být uplatněn. Zde jsou vyřešeny záležitosti jako objem produkce, kapacita výroby, dělba práce, rozložení pracovní doby, logistika procesů a další záležitosti týkající se přímo či nepřímo s výrobou, jak uvádí Mallya (2007).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Vedení podniku zajišťuje, zda má disponují se správnými zdroji, ve správnou dobu, na správném místě. Zda poskytují atraktivní podmínky pro práci, hodnotí vztahy s institucemi včetně průběžného informování zaměstnanců o rozvoji podniku, zmiňuje dále Mallya (2007). Přičemž v dnešní době hraje velmi důležitou roli loajalita zaměstnanců.

Finanční a rozpočtové faktory

Zde podnik zjišťuje a hodnotí svou finanční situaci, která slouží jako zpětná vazba aktivit podniku. Základním metodickým nástrojem pro finanční analýzu jsou tzv. poměrové ukazatele. Jedná se o ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Tyto údaje jsou důležité pro zainteresované strany jako jsou stakeholdeři, věřitelé a management organizace. Tyto informace o stavu finančních prostředků zajišťuje finanční zdraví podniku.

2.6.1 Metoda VRIO

Metoda VRIO se zařazuje mezi analýzy vnitřních zdrojů firmy, tzn. analýzy mikroprostředí. Slouží k hodnocení stanovených aspektů zacílených na fyzické zdroje, lidský kapitál, finanční a nehmotné zdroje. Jedná se o metodu vyhledávání konkurenční výhody v již zmíněných zdrojích, a to v případě kladného vyhodnocení čtyř aspektů (Veber, 2009).

- **V-Value** (hodnota, významnost zdroje). Ptáme se, jak je zdroj drahý a jak je obtížně ho získat?
- **R-Rareness** (vzácnost zdroje). Zjišťujeme, zda je zdroj vzácný a jestli se vyskytuje v omezeném množství.
- **I-Imitability** (napodobitelnost zdroje). Další otázkou je, jak snadno jde tento zdroj nahradit?
- **O-Organization** (organizace). Zkoumáme, jestli je firma schopna zdroje využít.

Více do hloubky se těmito faktorům věnoval Slavík ve vydání *Strategický manažment*, kde tyto faktory definoval následovně.

V první řadě se jedná o kritérium užitečnosti. Důležité je, se zeptat, jak je zdroj prospěšný, jestli jsou zaměřeny na kvalitu nebo kvantitu, zda je u zákazníků oblíbený a zdali je zde možnost rozvoje a technologického inovace. Zde může podnik získat jednoznačnou konkurenční výhodu tím, že bude efektivněji produkovat zboží a služby než ostatní konkurenti. Zpětnou vazbou, zda jsou uspokojeny potřeby zákazníka, zjišťuje firma pomocí kladné či záporné reakce spotřebitele.

Dalším kritériem je vzácnost zdrojů. Tato skutečnost je ovlivněna převážně tím, kolik konkurenčních podniků disponuje s jednotlivými zdroji. V případě, že jich je více, nelze mluvit o konkurenční výhodě. Běžné neboli obvyklé zdroje tvoří konkurenční rovnocennost.

V předposledním kritériu hraje hlavní roli napodobitelnost. Jelikož prospěšné a cenné zdroje mohou být základem konkurenční výhody. Podniky, které tyto zdroje vlastní, jsou strategickými průkopníky, neboť jsou schopni vytvořit a uskutečňovat strategie, kterým se ostatní podniky nedokáží přizpůsobit. Všeobecně je známo, že k nenapodobitelným zdrojům patří know-how, značka, image podniku atd.

Jako poslední kritérium bylo stanoveno uspořádání organizace. Podnik by měl disponovat vnitřní schopnosti a systémem, který by vedl k dosažení maximální hodnoty náležitého zdroje. Toto je často přecházený faktor, i přestože se týká řady složek organizační struktury společnosti, kontrolních prvků a oceňování (Slavík, 2005).

Veber (2009) tvrdí, že zdroje společnosti lze nalézt ve čtyřech primárních oblastech, které přímo souvisí s celým fungováním podniku. Hlavními oblastmi jsou již zmíněné fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje. Mezi fyzické zdroje řadíme technologické vybavení, skladové plochy, výrobní kapacitu a infrastrukturu. U lidského kapitálu mluvíme o počtu a struktuře zaměstnanců, jejich odborná způsobilost a sociálním klima v podniku. Do finančních zdrojů patří disponibilní kapitál společnosti, ziskovost, bonita podniku a zda je podnik likvidní. Nehmotnými zdroji je poté myšleno know-how, informační zabezpečení, image společnosti a é dobrá znalost trhu.

Metoda VRIO bývá často znázorněná pomocí tabulky, ve které jsou vyjádřeny všechny pravděpodobné výsledky, ke kterým můžeme dospět, jestliže použijeme tuto metodu. Tabulka, která je zobrazená níže je zhotovená podle tabulky VRIO, kterou Veber vytvořil.

Tab. 2.1. Matice kritérii VRIO

Kritéria VRIO				
Hodnota zdroje	Vzácnost zdroje	Snadnost napodobení	Organizace	Vyhodnocení zdroje
Ano	Ne	Snadná	Ano	Konkurenční výhoda
Ne	Ne	-	-	Konkurenční nevýhoda
Ano	Ano	Ne příliš	Ano	Dočasná výhoda
Ne	Ne	Nesnadná	Ano	Trvalá výhoda

Zdroj: Veber (2009, str.539), vlastní zpracování

Slavík (2005) varuje, že podnik, který má k dispozici tuto přednost, se stane cílem útoku konkurence. Jelikož podnik, který disponuje s konkurenční výhodou, by se měl snažit udržet si tuto výhodu co nejdéle to půjde, nebo alespoň zbrzdit její oslabení.

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je specifickou metodou, která hodnotí jak vnější, tak vnitřní prostředí podniku. Její název je vytvořen z anglických názvů:

- Strengths – silné stránky,
- Weakness – slabé stránky,
- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby.

Jedná se tedy o analyzování silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Jejím cílem je nalezení rovnováhy mezi interními a externími faktory.

Interní analýza slouží ke stanovení silných a slabých stránek podniku. Jedná se o takové faktory, nad kterými má podnik vysokou kontrolu. Mezi tyto faktory jsou řazeny zdroje, kapacity, organizační kultura apod., jak uvádí Matusiková a kol. (2014).

Externí analýza naopak zkoumá vnější prostředí, resp. příležitosti a hrozby, nad kterými podnik nemá kontrolu.

Podle Lhotského (2010) by při zpracování SWOT analýzy měly být dodrženy následující zásady:

- závěry z této analýzy jsou relevantní,
- soustředění se na důležitá fakta a jevy,
- identifikace fakt strategické úrovně,
- objektivita,
- ohodnocení faktorů dle důležitosti.

Samotné zpracování SWOT analýzy není tak jednoduché. Pro její sestavení je nutno několik stupňů důležitosti faktorů, který hodnotí jednotlivé faktory od nejméně důležitého až po nejvíce důležitý. Následně se rozdělí váha mezi vytvořené faktory silných a slabých stránek a stejným způsobem jsme tuto hodnotu také pro příležitosti a hrozby. Součet vah by měl činit hodnotu 1. Hodnoty jsou přiřazeny podle toho, jak jsou dané faktory pro společnost významné, tzn. že faktorů s velkým významem je přiřazena nejvyšší hodnota a naopak. Pro zjištění výsledné hodnoty je potřeba vynásobit

přidělené stupně důležitosti a určené váhy a následně sečíst zvlášť interní a externí část. Položky s nejvyšší hodnotou v podniku převažují.

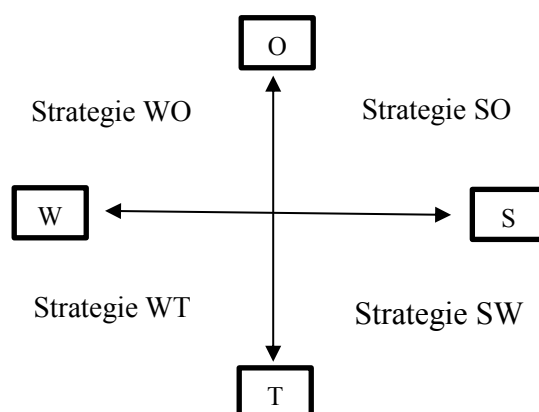
Výsledek této analýzy hraje důležitou roli pro manažery, jelikož jim umožňuje zjistit faktory, které mají největší dopad na výkonnost organizace a podle výsledků mohou včas zareagovat (Matusiková a kol. 2014).

Obecně lze říci, že se podnik snaží rozvíjet silné stránky, naopak tlumit slabé stránky. Rovněž by podnik měl být připraven na potencionální příležitosti a také hrozby. Jak zmiňuje Jakubíková (2013) SWOT analýza je velmi oblíbená a často využívaná metoda, ikdyž není příliš přínosná, jelikož je velmi statická a subjektivní. Z toho důvodu je tato metoda nahrazována analýzou strategických scénářů.

Obrázek, uvedený níže, zahrnuje 4 varianty řešení, ze kterých bude konečná strategie vybrána. Jedná se o tyto varianty, které uvádí Matusiková a kol. (2014):

- strategie SO – využití silných stránek pro využití příležitostí,
- strategie WO – překonání slabých stránek prostřednictvím příležitostí,
- strategie SW – využití silných stránek k překonání svým slabých stránek,
- strategie WT – odstranění slabých stránek a tím snížení dopadů hrozeb.

Obr. 2.3. Využití SWOT analýzy při koncipování strategií



Zdroj: Vlastní zpracování

3 **Prezentace firmy**

Wellness & Restaurace U-Fandy působí na trhu od 05.01.2012. Jedná se tedy o relativně novou společnost v soudobém silně konkurenčním prostředí.

Obr. 3.1. Logo společnosti



Zdroj: U Fandy (2018)

Umístění

Společnost se nachází na úpatí masivu Ondřejníku v Beskydech, v malé útulné vesnici Lhotka. Díky své jedinečné poloze nadchne jak milovníky pěší turistiky, houbaře tak obdivovatele historických památek a adrenalinových sportů, v zimních měsících pak běžkaře. Umístění hotelu je tak ideální k letnímu i zimnímu využití. Pro ty, co preferují kulturu, je zde možnost každoročně navštívit řadu folklorních vystoupení, kde mezi nejznámější patří například Sochovy národopisné slavnosti. Dále se zde pořádá letní promítání filmu, jarmarky, vánoční koncerty atd.

Něco málo o společnosti

Majitelem Wellness & Restaurace U-Fandy je František Závodný, který je vlastníkem celého areálu. Za celý chod společnosti je poté zodpovědný jeho syn, Ing. Ondřej Závodný. Jakožto provozní je zodpovědný za přijímání nových zaměstnanců, jejich zaškolení, organizování směn a rozdělování pracovníku do směn, za vedení účetnictví, kontrolu a zpracovávání tržby, zajištění dodavatelů a zásobování, kontrolu jakosti poskytovaných služeb a dodržování předpisů a norem. V současné době je zaučována další provozní Renáta Kavková, která mu pomáhá zvládat celý chod společnosti.

Nabízené služby

Celý areál se skládá ze tří staveb, kdy hlavní budova slouží k uvítání hostu na recepci, poskytování informací o nabízených službách, případné řešení reklamací. Dále se zde hosté mohou usadit v útulné nekuřácké restauraci s příjemnou atmosférou, kde na ně v zimních měsících sálá teplo z krbu. V letních dnech je možné se posadit na venkovní zahrádce, kde si děti mohou hrát na hřišti. Dominantou celé restaurace je obrovská funkční pec na pizzu a dvě bowlingové dráhy. Nejsou opomenuty ani děti, které mohou trávit čas v dětském koutku.

Stylový Wellness & Restaurace U Fandy podává tradiční českou a italskou kuchyni se zaměřením na pizzu, kdy využívá převážně čerstvé lokální suroviny.

Hosté si také mohou vybrat ze široké nabídky wellness služeb, které zahrnují využití finské a parní sauny, bazénu a whirlpool. V případě, že by měli zájem o masáže, musí si je nechat předem objednat na recepci. Další možností sportovního využití v horkých dnech je velký venkovní bazén.

V prvním patře se poté nachází velký salonek s barem a celkovou kapacitou 100 míst, kde se často konají svatby, školení, semináře, maturitní večírky a další podobné akce.

Další dvě budovy se nachází v zadní části areálu a slouží k ubytování hostu. Na obou těchto stavbách jsou umístěny solární panely, které jsou využity k ohřevu vody. Pokoje a apartmány jsou prostorné, vybavené vlastním sociálním zařízením a satelitní televizí. Všechny prostory jsou moderně vybaveny a nabízejí Wi-fi zdarma.

K zázemí patří bezplatné parkoviště, vlastní prádelna a kvůli bezpečnosti jsou po celém areálu rozmístěny kamery.

Otevírací doba

Otevírací doba restaurace, která je znázorněná v tabulce č.3.1., je přizpůsobená odbytu. Jelikož pátek a sobota jsou nejvíce preferované, byly prodloužené až na 23 hodinu.

Tab. 3.1. Otevírací doba společnosti

Úterý-Čtvrtek	11:00-22:00
Pátek-Sobota	11:00-23:00
Neděle-Pondělí	11:00-21:00

Zdroj: U Fandy (2018), vlastní zpracování

Webové stránky

Dále Wellness & Restaurace U-Fandy disponuje vlastními webovými stránkami, na kterých se nachází online rezervace pobytu, nabízené wellness služby, jídelní lístek nebo denní menu. Nalézá se zde mapa, kde se konkrétně společnost vyskytuje, kontaktní údaje společnosti a přehled otevírací doby. V případě nedostačujícího obrázku, je zde možnost využití aplikace 3D Prohlídky, umožňující si celé zařízení restaurace projít skrze vlastní počítač a vytvoří dokonalejší představu, jak podnik vypadá. Je zde také šance pořízení voucheru pro 2 osoby, a to buď na jednu nebo dvě noci. Součástí balíčku je zahrnuta snídaně, večeře, volný vstup do bazénu, whirlpool a sauny.

Za zmínku určitě stojí i to, že se Wellness & Restaurace U-Fandy pohybuje na Facebooku, kde každých sedm dní aktualizují denní menu nabízené od pondělí do pátku. Dále jsou zde umístěny fotografie areálu, recenze hostů, kontakt na recepci a mapa, kde se podnik nachází.

Zaměstnanci

Společnost má 8 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 15 brigádníku. Zaměstnanci HPP pracují formou krátkých a dlouhých týdnů, kdežto brigádníci pouze podle plánované vytíženosti směny. V podniku je zajištěna vlastní šatna se sociálním zařízením pro všechny pracovníky. Obsluze jsou poskytovány košile s emblémem loga společnosti a zástěry. Kuchařům pak rondony, kalhoty a zástěry. Pro všechny platí benefity formou volného vstupu do wellness centra a bezplatné stravování během pracovní směny. V případě delší pracovní doby je možnost přespání v hotelovém pokoji. Každé 2 měsíce se konají pracovní porady, kde se schází všichni zaměstnanci po pracovní době. Provozní Ing. Ondřej Závodný zde hovoří o tom, jaké byly tržby během daného období, jaké jsou plánované akce během dalšího období, zda vznikly nějaké

reklamace či stížnosti a jak byly vyřešeny. Zaměstnance motivuje k lepším výkonům a rovněž řeší vzniklé konflikty mezi jednotlivými pracovníky.

4 Strategická analýza v konkrétních podmínkách firmy

V této kapitole práce se budeme zabývat aplikací všech strategických analýz, které jsem si v teoretické části definovali.

4.1 PESTE analýza

Metodou analyzující vnější prostředí je PESTE analýza, která definuje hlavní faktory působící na činnosti společnosti.

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory hrají stěžejní roli, jelikož ovlivňují společnost během celé doby její fungování. Mezi jeden hlavní politický faktor patří celková politika státu. Jelikož Ing. Ondřej Závodný podniká na základě živnostenského oprávnění, musí se řídit dle Zákonu č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenské podnikání, nejruznějšími vyhláškami a daňovými zákony státu. Dále společnost ovlivňuje Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, který vymezuje pracovněprávní vztahy a Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, který stanovuje podmínky podnikání u fyzických a právnických osob.

Během poskytování stravovacích a ubytovacích služeb musí společnost respektovat přísné hygienické normy a také dodržovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Jedná se o nařízení:

- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů,
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, o hygieně potravin,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin,
- nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci,
- 133/1985 Sb. Zákon o požární ochraně,
- Zákon o obalech 477/2001 Sb.,
- Zákon o odpadech 185/2001 Sb.

Nově je potřeba počítat také se Zákonem č.112/2016 Sb., Zákon o evidenci tržeb, jelikož se v restauraci přijímají platby v hotovosti či platební kartou. Dále pak Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek, neboť při nedodržení zákazu kouření v restauracích hrozí vysoká pokuta.

Další možné zákony a vyhlášky, kterými se musel podnik řídit při zakládání společnosti nebo, kterým je v současné době ovlivňován jsou rozepsány v příloze č.1.

Ekonomické faktory

Mezi hlavní faktory, které společnost ovlivňují, patří zejména míra inflace, úroková sazba, míra nezaměstnanosti a vývoj HDP.

Míra inflace znamená růst cenové hladiny zboží a služeb. Jestliže inflace roste, znamená to pro zákazníka, že dnes zakoupí méně výrobků a služeb za více finančních prostředků než dříve. To se poté odráží v celkové tržbě společnosti a může vést ke snížení plánovaných investic do budoucna. V lednu 2017 průměrná roční míra inflace činila 0,8 %, na konci roku 2017 poté vyšplhala až na 2,5 %. Jednalo se o největší nárůst za posledních 5 let z důvodu růstu cen v sekci potravin a nealkoholických nápojů. ČNB očekává, že se v roce 2018 bude celková inflace pohybovat nad 2 %, což by zákazníci neměli nijak zvlášť pocítit. V případě dalšího inflačního růstu by jinak mohlo docházet ke zvyšování cen nabízených produktů a služeb, z důvodu navyšování cen potravin, alkoholických nápojů a tabákových výrobků. To by se následně negativně odrazilo v návštěvnosti podniku, a tudíž i získaných tržbách.

Tab. 4.1. Vývoj průměrné roční míry inflace v období 2014-2017

Rok	2014	2015	2016	2017
Průměrná roční míra inflace v %	0,4	0,3	0,7	2,5

Zdroj: ČSÚ (2017), vlastní zpracování

Dalším důležitým vlivem je nezaměstnanost, jelikož nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců může mít pro podnik negativní dopad. Ve čtvrtém čtvrtletí 2017 činila celková obecná míra nezaměstnanosti 2,4 % a oproti 4. čtvrtletí 2016 se snížila o 1,2 %.

V současné době má Česká republika nejnižší míru nezaměstnanosti v celé Evropské Unii, jedná se tedy v podstatě o úroveň plné zaměstnanosti. Práci tedy najde každý, kdo hledá a pracovat chce. Na druhé straně budou mít zaměstnavatele problém

najít kvalitní pracovníky a budou se navzájem předhánět v jejich získávání, prostřednictvím navyšování mzdy a rozšiřování možných benefitů.

Tab. 4.2. Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v období 2014-2017

Rok	2014	2015	2016	2017
Obecná míra nezaměstnanosti v %	6,1	5	4	2,4

Zdroj: ČSÚ (2017), vlastní zpracování

Dalším činitelem je úroková míra, která vyjadřuje procentní navýšení zapůjčené sumy za předem vymezené období. Od úrokové sazby stanovené ČNB se odvíjí úroky bankovních úvěrů a vkladů. V případě nízkých úroků přinášejí podnikatelům levnější úvěry na investice a provoz. Půjčky jsou snadno dostupné a vhodné pro rozšíření výroby nebo rozvoj. V případě zvýšené poptávky po zboží či službách firmy se předpokládá, že podnik nebude mít problém se splácením tohoto úvěru. ČNB však v roce 2018 očekává ještě další nárůst úrokové sazby, a to až na hranici 3 %.

Tab. 4.3. Vývoj průměrné úrokové sazby od května 2017 do ledna 2018

Období	05/2017	07/2017	09/2017	11/2017	01/2018
Průměrná úroková sazba v %	2,03	2,02	2,04	2,15	2,28

Zdroj: ČSÚ (2018), vlastní zpracování

HDP vyjadřuje konečnou celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořenou za určité období na určitém území. Růst hrubého domácího produktu má v zásadě pozitivní vliv jak na životní úroveň lidí, tak pro investora, jelikož má za následek vyšší tržby podniků. HDP meziročně v roce 2017 vzrostlo na 4,5 % což je oproti předchozímu roku 2016 nárůst skoro o polovinu. Důvodem růstu HDP může být zvýšení konečné spotřeby vlády a domácností nebo také zvýšení výroby, což může mít za následek růst platů zaměstnanců a snížení nezaměstnanosti. V případě zvýšení mezd pracovníků poté dochází k větší spotřebě výrobků a služeb, což pozitivně ovlivňuje tržby společností. Ing. Michal Žurovec, vedoucí oddělení Vnějších vztahů a komunikace odhaduje, že v roce 2018 by se měl vývoj HDP postupně zpomalit a klesnout na úroveň 3,4 %.

Tab. 4.4. Vývoj HDP meziročně v období 2014-2017

Rok	2014	2015	2016	2017
HDP meziročně v %	2	4,3	2,3	4,5

Zdroj: ČSÚ (2017), vlastní zpracování

Sociální faktory

Vzhledem k tomu, že se Wellness & Restaurace U-Fandy nachází v Moravskoslezském kraji a oslovuje zejména klienty z této oblasti, budou se hodnotit faktory týkající se tohoto kraje.

Mezi přední sociální faktory se řadí demografické změny obyvatelstva a zdravý životní styl, který se stává trendem v posledních několika letech. Lidé se o sebe začínají více starat, celkově se zdravěji stravovat a aktivně trávit svůj volný čas sportem. A právě společnosti, jako je Wellness & Restaurace U-Fandy je ideální možnost, jak zkombinovat předchozí tři aspekty dohromady. Společnost nabízí uvolňující masáže, možnost odpočinku v sauně nebo uvolnění stresu plaváním v bazénu, případně masáž vodními tryskami ve whirlpool. Je zde možnost využít více wellness služeb dohromady a poté navštívit restauraci, která je součástí celého komplexu, kde je na výběr ze široké nabídky jídel a nápojů. V případě preference týmových sportů nabízí společnost sportovní využití formou bowlingu, který se nachází přímo v restauraci. Aby hluk nerušil ostatní v restauraci je oddělen protihlukovou prosklenou stěnou, takže je pouze minimální. Ti, co by zde chtěli strávit romantický víkend nebo procestovat okolí, je možnost ubytovat se v jednom z útulných pokojů hotelu.

Další nedílnou součástí sociálních faktorů jsou demografické změny. Jak lze vidět v tabulce č.4.5., celkový počet obyvatelstva Moravskoslezského kraje v roce 2016 činí 1 209 879 obyvatel. Což je přibližně o 3 tisíce obyvatel méně než předchozí rok. Tento klesající trend obyvatelstva trvá již několik let a má negativní dopad nejen na oblast pohostinství a poskytování služeb. Podle prognózy českého statistického úřadu by se měl nadále pokles počtu obyvatel do roku 2050 prohlubovat. Nejvíce početnou skupinou obyvatelstva jsou lidé ve věku 15-64, která činí v roce 2016 přibližně 800 tisíc obyvatel, což je zároveň i cílová skupina zákazníku Wellness & Restaurace U-Fandy. Jedná se totiž o lidi v produktivním věku, kteří jsou schopni vykonávat určitou pohybovou aktivitu. Lze vidět, že počet žen je větší než u mužů, ale poměr mezi nimi se za poslední tři roky nijak zvlášť nezměnil. Společnost se může zaměřit na potenciální klienty obou pohlaví stejnou silou nabídky služeb.

Tab. 4.5. Struktura obyvatelstva v Moravskoslezském kraji za rok 2014-2016

Rok	2014	2015	2016
Obyvatele celkem	1 217 676	1 213 311	1 209 879
Muži	596 390	594 412	593 064
Ženy	621 286	618 899	616 815
Věk 0-14	179 545	180 263	181 261
Věk 15-64	824 734	813 984	802 269
Věk 65+	213 397	219 100	225 649

Zdroj: ČSÚ (2016), vlastní zpracování

Dále zde zařazujeme faktory, jako jsou postoje obyvatelstva, náboženství, výběr vhodné reklamy a v tomto případě i dobré jméno společnosti, která kladně ovlivňuje vývoj společnosti.

Technologické faktory

V dnešní době, kdy dochází ustavičně k technologickým změnám a inovacím, se musí firma neustále dostatečně informovat. Jelikož pro každou společnost je podstatné využívat nejnovější znalosti a moderní technologie, které mohou vést ke snížení celkových nákladů.

Internet je jedním z hlavních technologických pokroků, který společnost využívá převážně pomocí webových stránek společnosti. Poskytuje přehled o nabízených službách, možnost zarezervovat si pobyt nebo jej rovnou online zaplatit, a to vše z pohodlí domova. Wellness & Restaurace U-Fandy figuruje i na několika webových stránkách, kde je hodnocen hosty, kteří společnost navštívili. Tento nástroj slouží převážně k šíření informací skrz recenze hostů pro další potenciální klienty a také pro samotnou společnost, která může v případě negativní kritiky stanovit opatření, aby se chyba již neopakovala. V tomto případě se jedná také o šíření dobrého jména a jednu z forem reklamy společnosti.

Vybavení Wellness & Restaurace U-Fandy je také jedním ze základních důvodů návštěvnosti. Moderní vzhled vzbuzuje v zákaznících příjemnou uvolněnou náladu. Interiér je vybavený do červeno bílé barvy, doplněný dřevěným nábytkem. Všechny místnosti jsou zařízeny tak, aby se zákazníci cítili jako doma a rádi se zde vraceli.

Jednou z technologických novinek je zavedení EET pokladny, která usnadňuje zadávání objednávek do systému, která se následně odesílá do kuchyně. Poskytuje přehled tržeb za určité časové období, mapu stolů v restauraci, možnost storna, vyjždění účtenek, rozdělení částky na více metod platby, možnost platby kartou a v neposlední řadě se zde zaměstnanci přihlašují na směnu.

Opomenout by se nemělo ani na profesionální vybavení kuchyně a restaurace zařízením, které napomáhá k lepší kvalitě nabízených pokrmů a nápojů. Patří zde zejména plynové sporáky, fritézy, elektronické konvektomaty, termovárnice, chladicí a mrazicí boxy na úschovu potravin, kuchyňské roboty, nerezový nábytek, myčka nádobí a další nezbytné přístroje. V restauraci se pak předně využívá výčepní zařízení, chladničky nápojů, výrobek ledu a kávovar, pomocí kterého se připravují různé druhy kvalitní kávy.

Dalšími vychytávkami jsou například poskytování wi-fi zdarma po celém areálu, kamerové zabezpečení, klimatizace a solární panely na ohřev vody, které snižují náklady společnosti.

Ekologické faktory

Posledním aspektem plynoucí z této PESTE analýzy jsou ekologické faktory. Protože vztah hostů k životnímu prostředí se během let změnil, musely se přizpůsobit i hotely, restaurace a další zařízení k ochraně životního prostředí.

Aby i Wellness & Restaurace U-Fandy šel s dobou, zavedl několik opatření. Mezi hlavní patří instalace energeticky úsporných žárovek a solárních panelů, které přispívají ke snížení nákladů na energie. Ke snížení úspory vody byly pořízeny toalety s omezovačem průtoku vody, tzn. že host má na výběr dvě tlačítka pro splachování.

Dalším opatřením bylo vyřešení velkého množství zbytků. Jelikož každý den, po pracovní době, zůstávalo v kuchyni hodně zbytků jídel, rozhodlo se je odvézt místním farmářům, kteří je využijí jako krmivo pro dobytek.

Poněvadž poslední dobou roste trend biopotravin a upřednostnění kvality před kvantitou, tak i Wellness & Restaurace U-Fandy rozhodl, že bude připravovat pokrmy z čerstvých a sezonních surovin od místních dodavatelů. Předpokládá se, že pokrmy z nich budou výraznější a chuťově lepší. Jedná z nevýhod pro společnost je ta, že podléhají rychle zkáze a také vyšší cena.

4.2 Porterova analýza 5 sil

Jedná se o metodu analyzující konkurenční okolí podniku a která rozebere pět vlivů, které společnost přímo či nepřímo ovlivňuje. Jedná se zejména o konkurenční rivalitu, stav možného vstupu nových firem do oboru, hrozba substitutu, vliv kupujících a vliv dodavatelů.

Konkurenční rivalita

Hotelnictví a gastronomie je velmi oblíbený obor a v okolí Wellness & Restaurace U-Fandy tomu není jinak. Přímo ve Lhotce pod Ondřejníkem se nachází jeden Agropenzion a dvě pohostinství Pod ořechem a Obecník. Ani v jednom případě se ale nejedná o konkurenci, jelikož Agropenzion se zaměřuje na skupinu lidí, kteří by si rádi během pobytu vyzkoušeli kovářské řemeslo nebo práci v sadu. V ceně pobytu nemají zahrnuto stravování a ani wellness služby. U hostince Pod ořechem a Obecníkem to není jinak, jelikož tyto podniky nemají tak širokou nabídku služeb a samotné prostředí není příliš atraktivní. Jsou zacílení spíše na místní obyvatele, kteří si rádi u piva zahrají šipky nebo kulečnick. Dá se říct, že si konkurují převážně mezi sebou.

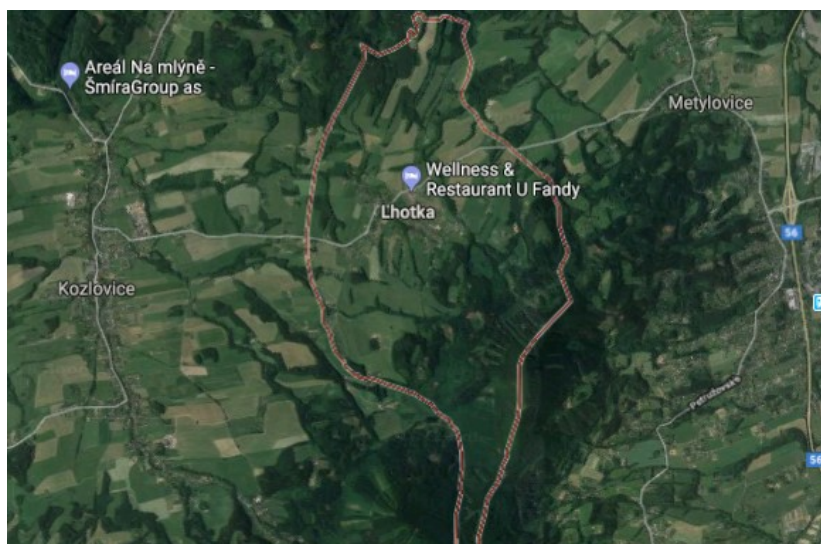
V nedaleké vesnici Metylovice směrem na Frýdlant nad Ostravicí se nachází Odborný léčebný ústav Metylovice, který umožňuje široké veřejnosti využívat rozsáhlé nabídky wellness centra. Jedná se společnost, která představuje mírnějšího konkurenta v rámci poskytování wellness služeb, jelikož nabízí stejně kvalitní služby za nižší cenu. Důvodem, proč nejsou bráni jako hlavní konkurenti je ten, že nenabízí komplexní služby spojené s ubytováním a pohostinstvím.

Směrem na Kozlovice se situace trochu mění. Nachází se zde totiž čtyři restaurace a jeden hostinec. V případě dvou restaurací a hostince, který se nachází v centru Kozlovic se jedná spíše o podniky, které nabízí klasickou podprůměrnou českou kuchyni. Zaměřují se převážně na zákazníky, kteří preferují kvantitu než kvalitu a nízkou cenu piva.

Dále zde máme Pivovar Kozlovice, který můžeme také označit za mírně konkurenční. Jedná se o zařízení, které nabízí tradiční valašské pokrmy za průměrnou cenu. Zajímavostí této restaurace je, že si vaří vlastní pivo, které může zaujmout potencionální zákazníky, na které cílí Wellness & Restaurace U-Fandy.

Poslední podnik, co se nachází v Kozlovicích je také zároveň největší konkurenci Wellness & Restaurace U-Fandy. Jedná se o Areál Na mlýně, který poskytuje, jak wellness služby, pohostinství tak ubytování. Celý komplex je umístěný na pozemku, kde byl původně starý opuštěný mlýn, který byl celý zrekonstruován a postupem času byly postaveny dřevěné apartmánové chaty a malé mlynářské muzeum. Vše je zachováno v dobovém venkovském stylu. Restaurace je opět zaměřena spíše na tradiční českou kuchyni, doplněna o valašské speciality. V porovnání s předchozími podniky nabízí kvalitní pokrmy za vyšší ceny, ale ve srovnání s naším podnikem jsou cenově srovnatelné. Odlišností od našeho podniku jsou poskytované wellness služby, jelikož v nabídce mají saunu v dubových sudech pro dvě osoby za nadprůměrně vysokou cenu. Je to sice netradiční, ale také jediná služba, nabízená v rámci jejich služeb.

Obr. 4.1. Mapa okolí Lhotky



Zdroj: Google mapy (2018)

Stav možného vstupu nových firem do oboru

V současné době je jen malá pravděpodobnost, že by se v blízkosti zavedla nová restaurace, místní hospůdka, hotel nebo jakýkoliv jiné zařízení. Jedním z důvodů je uvedení v platnost Zákon o elektronické evidenci tržeb, díky kterému během minulého roku bylo naopak plno restaurací uzavřených. Dalším důvodem může být také to, že Wellness & Restaurace U-Fandy se nachází v malé vesnici, kde už tak jsou další dva hostince, které se sotva užijí. V blízkém okolí, jako jsou Kozlovice je trh dostatečně přesycený, jelikož se zde nachází pět pohostinských zařízení.

Jediným možným budoucím konkurentem je bývalá hospůdka v Metylovicích, která se v současné době od základů rekonstruuje. V případě, že by se jednalo o restauraci spojenou s poskytováním služeb a případně wellness, určitě by se jednalo o budoucí možnou hrozbu pro společnost.

Hrozba substitutu

Jako jeden z hlavních substitutů restaurací můžeme považovat uvaření jídla v domácnosti, dále rozvoz jídla ze školních jídelen nebo objednání si pokrmů u společnosti, která zajišťuje i rozvoz. Hlavní roli, zda si lidé jídlo uvaří sami doma nebo si zajdou do restaurace, hraje finanční situace daného člověka.

V případě ubytování můžeme brát za substitut přespání v karavanu, autě, v kempu, v chatě, spaní ve stanu na louce, pod širákem nebo pronájem místnosti na přespání.

Substitutem wellness může být využití koupaliště, aquaparku, koupání na přehradě, v jezeře, v řece, v bazéně na zahradě, návštěva lázní, solných jeskyní, masážního studia nebo se nechat masírovat doma.

Vliv kupujících

Zákazníci Wellness & Restaurace U-Fandy mohou být lidé různého věku. Z finančního hlediska preferuje společnost především lidi v produktivním věku a to od 15 do 64 let. Zákazníky můžeme rozčlenit do několika skupin podle toho, s jakým cílem do podniku přichází. V první řadě to mohou být lidé, kteří chtějí využít široké nabídky wellness služeb. Dále hosté, co zde chtějí strávit romantický pobyt. Lidé, kteří si chtějí objednat salonek na svatby, narozeniny, firemní večírky a další. Zákazníci, co si chtějí užít trochu zábavy a zahrát si bowling. A v neposlední řadě lidé, kteří by si rádi zašli na příjemný oběd nebo večeři ve vyhlášené restauraci.

Zákazníci pochází převážně z Moravskoslezského kraje, jelikož se zde Wellness & Restaurace U-Fandy nachází. Vesnice Lhotka pod Ondřejníkem, kde se konkrétně podnik nachází, čítá okolo 550 obyvatel a jsou taky jednou ze skupiny pravidelných hostů.

Díky vynikající kuchyni a rozsahu poskytovaných služeb se dobré jméno podniku začalo šířit do okolních vesnic a měst. Díky této skutečnosti se rozsah klientské základny rozšířil na celý okres Frýdku-Místku.

I přestože je Wellness & Restaurace U-Fandy relativně nová společnost, tak si dokázala získat již řadu stálých hostů, která však nemusí stačit na udržení životnosti podniku, a tudíž vyjednávací síla zákazníků je stále vysoká. Proto by se měl podnik mít na pozoru, jelikož zákazníci mají možnost vybírat ze široké škály podniků a mohou uspokojit základní potřeby u konkurenční společnosti.

Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů není příliš vysoký, jelikož se jich pohybuje na trhu velké množství a provozovatele restaurace si mohou vybírat. Naopak pro Wellness & Restaurace U-Fandy, která se rozhodla nabízet pokrmy z biopotravin bylo těžké najít farmáře, který by dodával čerstvé a sezonní suroviny v dostačujícím množství. Naštěstí došlo k úspěšné domluvě za přijatelné ceny pro oba a zároveň dohodě na pravidelném odběru. V případě nedostatku zboží je možnost ještě navštívit každý čtvrtek na Místeckém náměstí farmářské trhy, kde se sjíždějí farmáři z celého kraje s jejich úrodou.

Jelikož má Wellness & Restaurace U-Fandy velkou a pravidelnou spotřebu potravin, tak každý týden v pondělí jezdí provozní nakoupit do velkoobchodu Makro v Ostravě. Zde pořizuje veškeré zboží, které nepodléhá rychlé zkáze včetně alkoholických a nealkoholických nápojů.

V případě rostoucí spotřeby zboží a výrobku, tak bych do budoucna doporučila využívat služeb více dodavatelů, kteří by celé zásobování zajišťovali.

4.3 VRIO metoda

Jedná se o metodu analyzující interní zdroje podniku, které následně zhodnocuje a zjišťuje, zda se jedná o konkurenční výhodu. Oblasti, které budou hodnocené jsou hmotné, nehmotné, lidské a finanční.

Hmotné zdroje

Majitel František Závodný je vlastníkem pozemku o velikosti 10 680 m² na kterém je vybudován Wellness & Restaurace U-Fandy. Areál je tvořen dvěma budovami, které se využívají jako ubytovací zařízení pro hosty, co zde tráví pobyt, a zároveň v jednom z nich je také vlastní prádelna. Dále se zde nachází hlavní budova, ve které se nalézá velká restaurace, kuchyně, malý sklad potravin, kancelář provozního,

recepce, wellness centrum, šatna pro personál a v horním patře salónek a další apartmány.

Součástí hmotných zdrojů je rovněž automobil, který se využívá k zásobování, a technická vybavenost společnosti. Zde můžeme zařadit potřebné kuchyňské stroje a náčiní, restaurační a ubytovací zařízení, klimatizace, bowlingová dráha, pec na pizzu, kancelářský nábytek, notebooky, pracovní mobily a další. Ve wellness centru se jedná o saunu, vnitřní a venkovním bazén, whirlpool a vybavení šaten a sprch.

Nehmotné zdroje

Do těchto zdrojů můžeme zařadit dobré jméno společnosti, které se odráží v pozitivních ohlasech hostů, kteří podnik navštívili. Jedná se o recenze jak na internetových stránkách, tak i ústních. Zákazníci chválí víceúčelové sportovní a relaxační využití, kvalitu nabízených pokrmů se zaměřením na pizzu a také příjemné, vstřícné vystupování personálu.

Dále zde můžeme uvést webové stránky, které slouží jako lákadlo hostů. Umožňují procházet podnik skrze 3D prohlídku, nahlížet na fotografie celého areálu, případně poskytuje přehled nabízených služby a to vše usnadní vytvoření si představy o podniku. V případě zájmu stránka disponuje s rezervačním systémem, kde je možnost zamluvit si pobyt, nebo se telefonicky domluvit.

Lidské zdroje

V současné době společnost zaměstnává 8 pracovníků na hlavní pracovní poměr a 15 brigádníků, kdy se pracuje formou krátkých a dlouhých týdnů a brigádníci se poté zajišťují podle možné vytíženosti směny.

Všichni zaměstnanci jsou po přijetí seznámení s ostatními pracovníky, dále prochází školením BOZP, následně jsou zaučení na jejich pracovní pozici, kde zjišťují, za co jsou zodpovědní a co jejich pracovní náplň zahrnuje. Toto se týká všech přijatých pracovníků z toho důvodu, aby nedocházelo ke snižování kvality poskytovaných výrobků a služeb.

Každé dva měsíce, po předem ohlášeném datu, dochází po pracovní době k poradě všech zaměstnanců. Zde se probírají veškeré důležité informace, jako například tržby, plánované akce v podniku, příp. reklamace a forma jejich vyřešení. Zaměstnanci si zde mohou vše vyříkat a vyčistit tak atmosféru na pracovišti, a tím upevnit pracovní sounáležitost a zvyšovat své výkony.

Tab. 4.6. Struktura a počet pracovníků společnosti

Pozice na HPP	Počet	Pozice na DPP	Počet
Provozní	2	Pomocné servírky	6
Hlavní servírky	2	Pomocní kuchaři	5
Hlavní kuchaři	2	Pomocná síla do kuchyně	4
Pokojská	1		
Pomocná síla v kuchyni	1		

Zdroj: Interní informace společnosti

Finanční zdroje

Právní forma podnikání Wellness & Restaurace U-Fandy je jako fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku, tudíž není možné nahlédnout do finanční situace společnosti. Po osobní konzultaci s provozním Ing. Ondřejem Závodným mi nebylo možné sdělit ani jak si podnik v současné době vede, zda je ziskový, jestli využívají cizích zdrojů či nikoliv.

Při založení podniku se kladl důraz na vysokou úroveň technického vybavení podniku. Důvodem bylo zajistit zákazníkovi prvotřídní prostředí, kde se bude cítit dobře a příjemně, a zaměstnancům usnadnit práci. Jen vybavení kuchyně se může pohybovat okolo 2 milionu korun.

Společnost má povinnost vyplácet každý měsíc mzdu svým zaměstnancům po předem dohodnuté částce za hodinu, se kterou souhlasily obě strany. Jelikož doposud nebyl problém s výplatou mezd, předpokládá se, že je podnik schopen dostat svých závazků, tedy likvidní. Dále se platí náklady na energie, vodu, výrobní suroviny a v neposlední řadě se hradí faktury dodavatelům. Díky počáteční vysoké investici do solárních panelů, které se využívají k ohřevu vody, dochází k úspoře nákladu na energie.

Tab. 4.7. Tabulka VRIO

Zdroje	V	R	I	O	Vyhodnocení
Pozemek	Ano	Ne	Snadné	Ano	Konkurenčně neutrální
Budovy	Ano	Ne	Snadné	Ano	Konkurenčně neutrální
Technická vybavenost	Ano	Ano	Snadné	Ano	Dočasná konkurenční výhoda
Víceúčelové využití	Ano	Ano	Snadné	Ano	Dočasná konkurenční výhoda
Dobré jméno	Ano	Ano	Nesnadné	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Webové stránky	Ano	Ne	Snadné	Ano	Konkurenčně neutrální
Zaměstnanci	Ano	Ano	Nesnadné	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Likvidita	Ano	Ne	Snadné	-	Konkurenčně neutrální
Úspora nákladů na energie	Ano	Ano	Snadné	Ano	Dočasná konkurenční výhoda

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět v tabulce č.4.7., tak zdroje, které jsou pro podnik hodnotné, vzácné ale zároveň pro ostatní podniky snadno napodobitelné, se stávají dočasnou konkurenční výhodou. Časem až s nimi budou disponovat konkurenti, tak se promění na konkurenčně neutrální. Jedná se tedy o technickou vybavenost společnosti, širokou nabídku poskytovaných služeb pod jednou střechou a úsporou energií pomocí solárních panelů.

Zdroj, který podniku přináší hodnotu, je jedinečný, těžko napodobitelný a podnik jej využívá v plném rozsahu, se nazývá trvalá konkurenční výhoda. Zde můžeme zařadit zaměstnance a dobré jméno společnosti.

4.4 SWOT analýza

Tato analýza slouží k rozboru jak vnitřního, tak vnějšího prostředí. Na jejím základě jsou vyhodnocovány jevy, které společnost ovlivňují pozitivním a negativním směrem. Identifikované faktory jsou následně rozčleněny do čtyř kategorií: silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Pomocí této metody může podnik odhalit své přednosti, proměnit příležitosti na silné stránky a zároveň eliminovat ty slabé.

K hodnocení faktorů byl zvolen čtyř stupňový systém, kdy 1 bude nejméně významný faktor a 4 ten nejpodstatnější. Následně se hodnota 1 rozčlení mezi jednotlivé aspekty jak pro silné a slabé stránky, tak i příležitosti a hrozby. Hodnota je přiřazena podle toho, jak je pro podnik důležitá, a tedy částka, která se bude přibližovat nejvíce jedničce bude pro společnost nejpodstatnější.

Stanovení vah a důležitosti faktorů bylo stanoveno na základě vlastního pozorování a následné konzultace s provozní Renátou Kavkovou.

Tab. 4.8. SWOT analýza

Silné stránky		Slabé stránky
Kvalifikovanost a příjemné vystupování zaměstnanců		Majitel nemá vzdělání v oboru
Kvalita nabízených pokrmů	Široká nabídka poskytovaných služeb	Nezastupitelnost personálu
Kvalita používaných surovin	Možnost pořádání slavnostních akcí	Nízké platové ohodnocení personálu
Dobré jméno společnosti	Dopravní dostupnost	Velká fluktuace zaměstnanců
Vysoké technické vybavení	Moderní design	Nedostatečná propagace
Atraktivita umístění areálu	Solární panely	
Venkovní posezení	Možnost placení kartou	
Příležitosti		Hrozby
Nový jídelní lístek		Vstup nového konkurenta
Rozvoz pizzy		Nedostatek kvalifikovaného personálu
Rozšíření dodavatelů		Pokles kvality nabízených služeb
Získání nové skupiny zákazníků		Změny v legislativních podmínkách

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Jako jednu z nejvíce klíčových silných stránek ovlivňující Wellness & Restaurace U-Fandy je profesionální přístup všech zaměstnanců. Díky jejich zkušenostem, příjemnému vystupování a schopnosti zvládat stresové situace vytvářejí příjemnou atmosféru uvnitř podniku.

Další předností je využívání čerstvých a sezonních potravin od místních dodavatelů, které umožňují vyniknout chuti nabízených pokrmů a zvyšují tak jejich kvalitu. Zákazníci si zde mohou vychutnat jídlo, které není nijak ošizené ani vyráběno z polotovaru.

Z předchozích pozitiv vychází i další výhoda, a to dobré jméno společnosti, které je ovlivněno řadou faktorů. To se odráží zejména v kladných recenzích hostů na různých internetových stránkách (booking.com, trivago.cz, atd.) a ve zvýšeném zájmu o poskytované služby.

Jelikož je společnost poměrně nová, tak i její vzhled a technická vybavenost je moderní a dosahuje vysoké úrovně dnešní doby. Aby se tady hosté cítili příjemně a uvolněně, bylo vše laděno do teplých barev a doplněno o dřevěný nábytek. Z hlediska technické vybavenosti zde nebylo opomenuto na nejmodernější přístroje, které usnadňují práci zaměstnancům a zároveň umožňují rozšíření poskytovaných služeb.

Atraktivita místa, kde se Wellness & Restaurace U-Fandy nachází, je ideální pro všechny ty, co upřednostňují sport, přírodu, wellness a dobré jídlo. Během horkých letních dnů je možnost trávit čas na venkovní zahradce, kde se nachází i malé dětské hřiště, příp. také venkovní bazén. Naopak, během zimy, se ohřát u krbu nebo si zahrát bowling. V průběhu svého pobytu zde mohou hosté využít široké nabídky poskytovaných wellness služeb, udělat si turistický výlet na Ondřejník nebo jen romantickou procházku krajinou. Zákazníci se zde mohou dopravit pomocí veřejné autobusové dopravy, pěšky z vedlejších vesnic nebo autem, kde je pro ně vytvořené dostatečně velké parkoviště.

Silnou stránkou, kterou je potřeba poznamenat je velký sál čítající 100 míst, který se často využívá k pořádání svatební hostiny, firemních večírků, seminářů a dalších možných akcí. Po dohodě s provozním je možné se domluvit na ceně pronájmu sálu, také na zajištění výzdoby podle požadovaných přání, obsluhy a sestavení jídelního menu, které zajistí kuchyně Wellness & Restaurace U-Fandy.

Tab. 4.9. Silné stránky společnosti

Silné stránky	Váhy	Hodnocení	Váha* Hodnocení
Kvalifikovanost a příjemné vystupování zaměstnanců	0,1	3	0,3
Kvalita nabízených pokrmů	0,1	3	0,3
Kvalita používaných surovin	0,07	2	0,14
Dobré jméno společnosti	0,25	4	1
Vysoké technické vybavení	0,05	3	0,15
Široká nabídka poskytovaných služeb	0,2	4	0,8
Atraktivita umístění areálu	0,05	2	0,1
Moderní design	0,035	2	0,07
Venkovní posezení	0,03	2	0,06
Možnost pořádání slavnostních akcí	0,035	3	0,105
Dopravní dostupnost	0,03	2	0,06
Solární panely	0,025	3	0,075
Možnost placení kartou	0,025	1	0,025
CELKEM	1	-	3,185

Zdroj: vlastní zpracování

Slabé stránky

Jednou z nevýhod je určitě to, že majitel společnosti nemá vzdělání v oboru hotelnictví a gastronomie. Netuší tedy co tento obor obnáší, co je potřeba všechno zajistit, jak se v tomto odvětví pohybovat a to nejdůležitější, co se s jeho investicí děje. Proto veškeré povinnosti nechal převést na svého syna, kterého jmenoval provozním. To však situaci nezměnilo, protože ani on v oboru nevystudoval. Tudíž se snažil všechno doučit z knih a za pochodu, jenomže teorie z knížek a realita mohou být odlišné. Na pomoc si v současné době zaučuje další provozní, která by mu s celým chodem společnosti pomohla.

Velká fluktuace zaměstnanců je další problém, který Wellness & Restaurace U-Fandy řeší. Nyní je ve společnosti zaměstnáno 8 pracovníků na hlavní pracovní poměr a 15 brigádníků. Vzhledem k rozsahu poskytovaných služeb se jedná o nedostatečný počet zejména pracovníků na HPP, což má za následek větší tlak na ty současné, kteří tak jsou nezastupitelní. To může být jedna z příčiny odchodu, dalším důvodem může být nízké platové ohodnocení. Jelikož práce servírky, kuchaře, pokojské a dalších pracovníků je fyzicky a psychicky náročné, mělo by tak být i náležitě ohodnoceno.

Jako další slabou stránku můžeme stanovit nedostatečnou propagaci společnosti. I přesto, že podnik má své vlastní webové stránky, tak vypadají, že jsou úplně v základní verzi, nejsou nijak nápadité a spíše strohé. Další komunikační a reklamní kanál, co společnost využívá je Facebook, zde je podobný problém. Nevyskytuje se zde moc fotografií, pouze základní informace, což nevzbuzuje příliš pozitivní dojem.

Tab. 4.10. Slabé stránky společnosti

Slabé stránky	Váhy	Hodnocení	Váhy* Hodnocení
Majitel nemá vzdělání v oboru	0,1	2	0,2
Nezastupitelnost personálu	0,25	3	0,75
Velká fluktuace zaměstnanců	0,3	4	1,2
Nízké platové ohodnocení personálu	0,2	2	0,4
Nedostatečná propagace	0,15	2	0,3
CELKEM	1	-	2,85

Zdroj: vlastní zpracování

Příležitosti

Jako hlavní příležitost se nabízí obměna jídelního lístku, protože ten stávající se od dob otevření nijak nezměnil. Jelikož Wellness & Restaurace U-Fandy nabízí wellness služby, rozhodně by se do nového jídelního lístku měly zařadit pokrmy, které jsou lehké a snadno stravitelné. Nejlépe jídla, u kterých by se dalo využívat čerstvých surovin od místních farmářů a tím i následné rozšíření počtu dodavatelů, kteří by společnost zásobovali. V případě využívání těchto lokálních surovin by společnost mohla zacílit na novou potencionální skupinu zákazníků, jejichž životní styl je vegetariánství či viteriánství.

Další šancí na rozšíření nabízených služeb je rozvoz pizzy. Jelikož pizza vyráběna zde je vyhlášená a velice žádaná, tak by zákazníci určitě ocenili, kdyby si ji mohli telefonicky objednat a nechat doručit až do domu.

Tab. 4.11. Příležitosti společnosti

Příležitosti	Váhy	Hodnocení	Váhy* Hodnocení
Nový jídelní lístek	0,3	3	0,9
Rozvoz pizzy	0,2	1	0,2
Získání nové skupiny zákazníků	0,35	3	1,05
Rozšíření dodavatelů	0,15	2	0,3
CELKEM	1	-	2,45

Zdroj: vlastní zpracování

Hrozby

Jednou z největších hrozeb v současné době je určitě nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Jelikož je v současné době v České republice nejmenší nezaměstnanost, tak podnik nemá příliš velké možnosti výběru zaměstnance. Tudíž většinou přijme každého, kdo se o pozici zajímá i přesto, že s daným oborem nemá žádné zkušenosti. S tím souvisí i pokles kvality poskytovaných služeb, jelikož nějakou dobu trvá, než se nový personál vše naučí, hrozí větší procento chybovosti, provedení služby trvá déle a není vyloučené ani zvýšené napětí na pracovišti, a to vše ovlivňuje i hosty.

Jako další negativní ovlivnění podniku může být vstup nového konkurenta na trh. I přesto, že trh ve Lhotce a jejím okolí je přesycený, stále hrozí, že by zde mohl vzniknout silný konkurent, který by mohl ohrozit celý podnik. Protože je známo, že se v současnosti přestavuje bývalý hostinec v sousední vesnici Metylovice, není vyloučené, že se bude jednat o restauraci či hotel, a tedy i o soupeře Wellness & Restaurace U-Fandy.

Posledním možným ohrožením společnosti jsou legislativní změny, které mohou ohrozit celý chod společnosti dost zásadním způsobem. V nedávné době například vznikl nový zákon č.112/2016 Sb., Zákon o evidenci tržeb, kvůli kterému se musela pořídit elektronická pokladna.

Tab. 4.12. Hrozby společnosti

Hrozby	Váhy	Hodnocení	Váhy* Hodnocení
Vstup nového konkurenta	0,1	2	0,2
Nedostatek kvalifikovaného personálu	0,4	4	1,6
Pokles kvality nabízených služeb	0,4	3	1,2
Změny v legislativních podmínkách	0,1	2	0,2
CELKEM	1	-	3,2

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení analýzy

Pro určení ideální strategie je nezbytné analýzu vyhodnotit a následně mezi jednotlivými variantami porovnat. Na výběr jsou strategie SO, SW, WO a WT, jejichž zkratky jsou tvořené z anglických názvu. Verze s nejvyšší možnou hodnotou je ta, na kterou by se společnost měla zaměřit.

Tab. 4.13. Vyhodnocení strategie SWOT

Celkové hodnocení		Strategie	Hodnota
Silné stránky	3,185	SO	5,635
Slabé stránky	2,85	SW	6,035
Příležitosti	2,45	WO	5,3
Hrozby	3,2	WT	6,05

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět v Tab.4.13., tak pro podnik by bylo vhodné zvolit strategii WT, tedy eliminovat slabé stránky a tím snížit dopad hrozeb na společnost.

5 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení

Tato část práce se bude zabývat vyhodnocením výsledků všech použitých analýz, které následně využije ke stanovení návrhů a doporučení. Ty by měly vést ke zlepšení postavení podniku a zjištění konkurenčních výhod oproti ostatním společnostem.

5.1.1 Vyhodnocení analýzy

Po vyhodnocení všech analýz bylo zjištěno, že se Wellness & Restaurace U-Fandy stává velmi silnou společností, se kterou jen s těžší drží krok ostatní podniky.

Jak bylo zjištěno v Porterově analýze pěti sil, jedinou možnou konkurenční hrozbou pro podnik je společnost Areál Na mlýně, který se nachází ve vedlejší vesnici Kozlovice. Tento areál nabízí podobně jako náš podnik komplexnější služby ve formě ubytování a stravování, jedinou jejich konkurenční nevýhodou oproti naší společnosti jsou wellness služby, které jsou omezené pouze na jednu službu a to saunu.

Další možnou hrozbou podle této analýzy je potencionální možný vznik nového konkurenta. Jelikož se v současné době jeden bývalý hostinec v Metylovicích rekonstruuje od základu, hrozí že by se mohlo jednat o dalšího konkurenta v už tak přeplněném trhu.

Z hlediska VRIO metody bylo zjištěno, že společnost disponuje se třemi dočasnými konkurenčními výhodami, které se však v budoucnu mohou proměnit na konkurenčně neutrální. Jedná se o vysokou úroveň technického vybavení společnosti, úsporu energií pomocí solárních panelů na ohřev vody a rozsáhlou nabídku poskytovaných služeb jak sportovních, tak relaxačních. Jelikož je to vše pouze o otázce peněz, je pravděpodobné, že se ostatní podniky pokusí těmto výhodám přizpůsobit.

Podle této analýzy byly identifikovány dvě hlavní trvalé konkurenční výhody, kde se řadí zaměstnanci a dobré jméno společnosti. Tyto dva aspekty jsou pro podnik stěžejní a měly by se v plné míře využívat, jelikož se jedná o kvalitní zdroje, kterými ostatní podniky nedisponují.

Z výsledků analýzy SWOT pak vyplynulo, že by se společnost měla zaměřit na strategii WT. Tedy redukci slabých stránek a tím zároveň snížení dopadu hrozeb na podnik.

Pomocí této poslední analýzy bylo zjištěno, že mezi slabé stránky, které společnost do značné míry ohrožují, jsou velká fluktuace a nezastupitelnost personálu.

Tyto dva faktory se navzájem ovlivňují, protože zaměstnanci, kteří zde pracují jsou pod stálým tlakem, jelikož se neustále střídají pracovníci, kteří ve společnosti nedokáží pod takovou zátěží pracovat. Musí celou práci tedy zastat sami, pracují většinou přesčas a za průměrnou mzdu, kterou dostanou i u konkurence.

Dále byla odhalena nedostatečná propagace firmy prostřednictvím internetových stránek a vlastních webových stránek, která by mohla vést k získání dalších možných zákazníků.

Mezi jednu z největších hrozeb ovlivňující dosavadní fungování společnosti zařazujeme nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, které je zároveň spojeno s kvalitou poskytovaných služeb. V případě, že podniku bude přijímat zaměstnance, kteří nejsou vyučení v oboru nebo s ním nemají nějaké zkušenosti, a budou zde neustále přicházet noví nekvalifikovaní, hrozí, že bude docházet k chybovosti, konfliktu mezi jednotlivými pracovníky, dále bude dlouho trvat, než se nový pracovník dostatečně zaučí, aby byla zachována dosavadní kvalita služeb.

Další pravděpodobnou hrozbou jsou změny v legislativních podmínkách a možná hrozba vstupu nového konkurenta, která však byla už rozebrána v Porterově analýze.

5.1.2 Návrhy a doporučení

Největším problémem, který se ve společnosti vyskytuje je velká vytíženost pracovníků a nízké platové ohodnocení. Možným návrhem na zlepšení tedy je vytvořit nabídku pracovního místa, které by se umístilo na internet, webové stránky a případně na úřad práce, aby se o této pozici dozvěděli lidé s potřebnou kvalifikací. Společnost by tak měla možnost vybírat z řady zájemců, a ten, který by nejvíce splňoval potřebná kritéria, by byl přijat. Dále by podnik měl zauvažovat nad zvýšením platového ohodnocení, jestli nechce přijít o klíčové zaměstnance. Tato varianta zahrnuje určitě navýšení nákladů spojených s přijetím zaměstnanců a nákladů na mzdové ohodnocení, ale určitě se vyplatí než o zaměstnance přijít.

Další možnou variantou, jak zajistit dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců, je spolupráce s Hotelovou školou ve Frenštátě pod Radhoštěm nebo se Střední školou gastronomie, oděvnictví a služeb ve Frýdku-Místku. Společnost by zajišťovala praxi pro tyto studenty a v případě spokojenosti na obou stranách by mohla nabídnout i trvalý úvazek po absolvování školy.

Dalším velkou slabinou je nedostatečná propagace přes internet a vlastní webové stránky. Jak už bylo zmíněno, současné webové stránky jsou pouze v základní verzi, která nijak hosta nepřiláká, nijak ho nezaujme, stejný problém je i na Facebooku, kde má Wellness & Restaurace U-Fandy svůj profil. Byl by zde potřeba zásah grafického designera, který by navrhl možné varianty, jak by stránky mohly webové stránky vypadat. Podnik si může úpravu svých stránek objednat skrz internet, kde si může vyhledat takového designera, který mu bude nejvíce vyhovovat ať už podle ceny nebo již vytvořených stránek. Vhodné by bylo, kdyby zde hosté viděli novější fotografie areálu nebo z různých konaných akcí, recenze hostů, kteří podnik navštívili a dále třeba i seznam konaných koncertů v okolí. To vše obnáší menší navýšení nákladů spojených s úpravou těchto stránek, částka se pohybuje většinou okolo 20 tisíc korun za celkovou úpravu. Následné aktualizace a doplňování informací může poté provádět samotný podnik.

V případě zvýšení poptávky po službách a také zvýšení spotřeby potravin, by měla společnost uvažovat nad rozšířením počtu dodavatelů, kteří by zajišťovali pravidelný přísun potřebných surovin. Provozní společnosti by si tak ulehčil práci, jelikož by nemusel pravidelně jezdit na nákupy a měl by více času na jiné povinnosti. Jelikož měl podnik již dříve problém najít vhodného dodavatele biopotravin, je pravděpodobné, že i tentokrát to nebude snadné. Proto jednou z možných variant by bylo dohodnout se na farmářském trhu, konaném ve Frýdku-Místku, s nějakým farmářem, zda by byl ochoten společnost pravidelně zásobovat. V případě této varianty, by bylo zapotřebí vytvořit podrobnou analýzu, zda by se podniku vůbec vyplatilo rozšiřovat počet dodavatelů. Během pravidelného zásobování by mohlo docházet k přeplnění skladů, kde by zboží stálo nebo naopak v některých dnech by mohl být v kuchyni velký nával zakázek a suroviny by se zpracovaly a na další dny by pochyběly.

Společnost by se měla také zaměřit na tvorbu nového jídelního lístku, který by byl tvořen z čerstvých a kvalitních surovin místních dodavatelů. Jelikož podnik nabízí wellness služby, neměly by zde chybět lehce stravitelné pokrmy, které by tělo nijak nezatěžovalo.

Jelikož majitel společnosti Wellness & Restaurace U-Fandy je muž pokročilého věku, předpokládá se, že tento podnik bude chtít zanechat ve vlastnictví rodiny. Protože má tři syny, bylo by vhodné, aby hlavní slovo o fungování společnosti měl Ing. Ondřej Závodný, jelikož v současné době zde pracuje jako provozní a má největší přehled, jak by se podnik měl vést.

6 Závěr

Význam strategických analýz je velmi důležitý pro každý podnik, jelikož si společnost uvědomí, jaké má silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a jakým směrem by se měl ubírat. Prostřednictvím těchto metod společnost zjistí, jak se ji na trhu daří vůči konkurenci. Díky těmto informacím může podnik stanovit vhodnou strategii pomocí které by mohla získat další konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům.

Podnikání jako osoba samostatně výdělečně činná na základě živnostenského oprávnění má řadu výhod i nevýhod. V současné době je velmi snadné si vyřídit živnostenské oprávnění a samotný proces založení se zjednodušil díky harmonizaci evropských předpisů. Finanční zatížení při založení není nijak velké a potřebný kapitál je minimální. Na druhou stranu riziko podnikatel podnikající jako OSVČ je příliš vysoké, jelikož ručí celým svým majetkem. Proto by si měl každý podnikatel rozmyslet, zda takové riziko přijme.

Obor hotelnictví a gastronomie je velmi oblíbený jak ze strany podnikatelů, tak i zákazníků. Je zde hodně důležité, aby se podniky uměly odlišit, nabídnout něco nové, co potencionálního zákazníka přiláká a kde se bude následně rád vracet. Dalším důležitým aspektem, který podnik ovlivňuje je profesionální přístup personálu, šíře nabízených služeb, vzhled společnosti, umístění areálu a mnohé další.

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit postavení Wellness & Restaurace U-Fandy na trhu, zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí pomocí strategických analýz. Dále identifikace konkurenčních výhod a případné odhalení příležitostí, které by společnost mohla v budoucnu proměnit na silné stránky.

Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz se dospělo k závěru, že společnost Wellness & Restaurace U-Fandy je velmi silnou společností na trhu gastronomie a pohostinství. Společnost má řadu silných stránek, kde hlavní silnou stránkou podniku je dobré jméno a široká nabídka poskytovaných služeb, které jsou klíčovou výhodou oproti konkurenci. Na druhou stranu má podnik pár zásadních slabých stránek, na kterých by měl ještě zapracovat a snažit se je zredukovat. Mezi hlavní se řadí velká fluktuace zaměstnanců a jejich nezastupitelnost.

Seznam použité literatury

Monografie

1. ANSOFF, H. I. *Strategic Management*. UK: Palgrave Macmillan, 2007. ISBN 978-0-230-52548-1.
2. BENSOUSSAN, B. E., FLEISHER, C. S. *Analysis without Paralysis: 12 tools to Make Better Strategic Decisions*. New Jersey: FT Press. 2013. ISBN 978-0134426297.
3. BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.
4. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení* [CD-ROM]. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
5. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele, od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
7. JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVÁTHOVÁ. *Strategické řízení organizace* [CD-ROM]. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1620-3.
8. KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
9. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.
10. LINHART, J. *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov: Dialog, 2008. ISBN 80-85843-61-7.
11. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1911-5.
12. MATUSIKOVÁ, Lucja. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
13. METZ, Reinhold, Hermann GRÜNER a Thomas KESSLER. *Restaurace a host: základní odborné vědomosti, restaurace, hotel, kuchyně*. Přeložil Alena

FORMANOVÁ, přeložil Zdeňka ŽMUDOVÁ. Praha: Europa-Sobotáles cz., 2008. ISBN 978-80-86706-18-4.

14. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
15. SLÁVIK, Štefán. *Strategický Manažment*. Bratislava: Spirit, 2005. 395 s. ISBN 80-89085-49-0.
16. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.
17. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
18. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronická databáze:

19. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Demografická příručka 2016* [online databáze]. Praha: ČSÚ, 2016 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-prirucka-2016>
20. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace, spotřebitelské ceny* [online databáze]. Praha: ČSÚ, 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
21. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka Moravskoslezského kraje – 2017* [online databáze]. Praha: ČSÚ, 2017 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvatelstvo-7vyawevcmj>
22. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2017* [online databáze]. Praha: ČSÚ, 2018 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2017>
23. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online databáze]. Praha: ČSÚ, 2017 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Příspěvek na webové stránce:

24. BUSINESSINFO.CZ. *Česká ekonomika v roce 2018: Stabilní růst se známkami přehřívání* [online]. 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z:

- <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceska-ekonomika-v-roce-2018-stabilni-rust-se-znamkami-prehrivani-99711.html>
25. BUSINESS VIZE. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business* [online]. 2010 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
26. BEZPEČNOSTPRACE.INFO. *Hygiena práce a pracovního prostředí* [online]. 2015 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.bezpecnostprace.info/item/hygiena-prace-a-pracovniho-prostredi>
27. FINANCE.CZ. *Plná zaměstnanost v ČR: čím jsme si ji zasloužili?* [online]. 2017 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/496233-nezamestnanost-srpen-2017/>
28. HARVARD BUSINESS PUBLISHING. *World News-Porter 5 Forces Analysis* [online]. 2010 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z WWW: http://wn.com/Porter_5_forces_analysis
29. HOTELY HOTELŮM. *Analýza konkurence* [online]. 2017 [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/analyza-konkurence/>
30. KURZYCZ. *HDP 2018, vývoj hdp v ČR - 5 let* [online]. 2018 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
31. KRIZE15. ČSÚ: *Průměrná míra inflace v roce 2017 byla 2,5 pct* [online]. 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://krize15.cz/zpravy/clanek/csu-prumerna-mira-inflace-v-roce-2017-byla-25-pct>
32. MĚŠEC.CZ. *Úrokové sazby hypoték rostou. Je lepší čekat, nebo využít toho, že ještě není tak zle?* [online]. 2018 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/urokove-sazby-hypotek-rostou-je-lepsi-cekat/>
33. MIND TOOLS. *Porter's Five Forces* [online]. 2010 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z WWW: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm
34. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Česká ekonomika letos poroste o 3,4 %* [online]. 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2018/ceska-ekonomika-letos-poroste-30909>
35. PODNIKATE.CZ. *Při startu podnikání si pohlídejte hygienu. Jinak hrozí milionová pokuta* [online]. 2011 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/pri-startu-podnikani-si-pohlidejte-hygienu/>

36. PODNIKATEL.CZ. *Zákony online* [online]. 2018 [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/>
37. U FANDY. *Domů* [online]. 2018 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.ufandy.cz/index.php>
38. ŽIVÉ FIRMY.CZ. *WELLNESS & RESTAURANT U FANDY* [online]. 2017 [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: https://www.zivefirmy.cz/wellness-restaurant-u-fandy_f1363239

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tab. 2.1. Matice kritérií VRIO	21
Tab. 3.1. Otevírací doba společnosti	26
Tab. 4.1. Vývoj průměrné roční míry inflace v období 2014-2017	29
Tab. 4.2. Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v období 2014-2017	30
Tab. 4.3. Vývoj průměrné úrokové sazby od května 2017 do ledna 2018.....	30
Tab. 4.4. Vývoj HDP meziročně v období 2014-2017.....	31
Tab. 4.5. Struktura obyvatelstva v Moravskoslezském kraji za rok 2014-2016	32
Tab. 4.6. Struktura a počet pracovníků společnosti	39
Tab. 4.7. Tabulka VRIO.....	40
Tab. 4.8. SWOT analýza	41
Tab. 4.9. Silné stránky společnosti.....	43
Tab. 4.10. Slabé stránky společnosti	44
Tab. 4.11. Příležitosti společnosti	45
Tab. 4.12. Hrozby společnosti.....	46
Tab. 4.13. Vyhodnocení strategie SWOT	46

Seznam obrázků

Obr. 2.1. Proces strategického řízení.....	9
Obr. 2.2. Proterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	15
Obr. 2.3. Využití SWOT analýzy při koncipování strategií.....	23
Obr. 3.1. Logo společnosti	24
Obr. 4.1. Mapa okolí Lhotky.....	35

Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČNB	Česká národní banka
EET	Elektronická evidence tržeb
EU	Evropská unie
ES	Evropská směrnice
HDP	Hrubý domácí produkt
HPP	Hlavní pracovní poměr
NAFTA	Severoamerická dohoda o volném obchodu
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5. 2018


.....
Lada Zemanová

Seznam příloh

Příloha č.1 Seznam dalších možných zákonů, které společnost ovlivňují

Příloha č.1 Seznam dalších možných zákonů, které společnost ovlivňují

Dalšími důležitými zákony a vyhláškami, které mohou ovlivňovat podnik již při založení nebo během jeho fungování mohou být následující:

- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a jejich prováděcími předpisy,
- Vyhláška č. 252/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody, ve znění pozdějších předpisů,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1935/2004 o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami,
- Nařízení Komise (ES) č. 2073/2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny,
- Vyhláška č. 366/2005 Sb. o požadavcích vztahujících se na některé zmrazené potraviny, v platném znění,
- Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 stanovující zvláštní hygienické předpisy pro potraviny živočišného původu,
- Vyhlášky č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu